



FACULTAD DE EDUCACIÓN
-CENTRO DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO-

Grado en Pedagogía

Trabajo Fin de Grado

PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EMPRESAS MULTINACIONALES A TRAVÉS DEL ART THINKING

MANAGEMENT PROGRAM FOR CULTURAL
DIVERSITY IN MULTINATIONAL COMPANIES
THROUGH ART THINKING

Estudiante: Laura Marchena Ricis

Tutores: Teresa Rabazas Romero y Carlos Sanz Simón

Madrid, a 11 de junio de 2020

*“Si no podemos poner fin a nuestras diferencias, contribuyamos a que el mundo
sea un lugar apto para ellas.”*

John Fitzgerald Kennedy

ÍNDICE

Resumen	4
1. Introducción	5
1.1 Justificación e interés del tema	6
1.2 Vinculación del tema elegido con las competencias del grado	7
2. Objetivos generales y específicos	10
3. Marco teórico	11
3.1 Educación multicultural: interculturalidad y multiculturalidad	12
3.2 La diversidad cultural en las empresas	14
3.2.1 Historia de la diversidad cultural en empresas	15
3.2.2 Beneficios de la diversidad cultural	17
3.3 Art Thinking: emociones, creatividad y trabajo en equipo	18
3.3.1 Metodologías artísticas como herramienta pedagógica	22
4. Propuesta de programa de gestión de la diversidad cultural en empresas	25
4.1 Primer bloque: Política empresarial y medidas permanentes	25
4.2 Segundo bloque: Programa de formación intercultural a través del Art Thinking	27
4.2.1 Consultora de formación	27
4.2.2 Diagnóstico de necesidades	29
4.2.3 Destinatarios	32
4.2.4 Objetivos y competencias	32
4.2.5 Temporalización	34
4.2.6 Sesiones	35
4.2.7 Recursos	65
4.2.8 Presupuesto	66
4.2.9 Evaluación	67
4.2.10 Resultados esperados	70
5. Reflexión crítica	71
5.1 Grado de alcance de los objetivos y competencias	71
5.2 Limitaciones y propuestas de mejora	72
5.3 Conclusiones	73
6. Referencias bibliográficas	75
7. Otros índices	81
8. Anexos	82

RESUMEN

La diversidad cultural nos ha acompañado siempre, ninguna sociedad ha sido nunca homogénea, y las organizaciones de cualquier tipo, al ser un reflejo de ésta, tampoco. Aun así, ahora estamos atendiendo a un cambio a escala global, la globalización en los últimos años ha incidido tanto en las empresas nacionales como multinacionales, y es el segundo grupo en que centraré este trabajo. La habilidad de trabajar en entornos multiculturales es un reto al que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI. Este trabajo fin de grado pretende hacer una revisión de las prácticas tradicionales de gestión de la diversidad cultural y formación intercultural en las empresas multinacionales. Se plantea una propuesta de programa de formación intercultural desde una perspectiva pedagógica e innovadora, basada en las metodologías artísticas o Art Thinking. Además, manera de transversal se desarrollan las competencias de empatía, creatividad, inteligencia emocional, trabajo en equipo y cooperativo, esenciales para el desarrollo de cualquier actividad laboral de calidad orientada al éxito y beneficio a largo plazo, no sólo desde una perspectiva económica sino social.

PALABRAS CLAVE

Diversidad cultural, Empresa, Educación intercultural, Arte

ABSTRACT

Cultural diversity has accompanied us always, no society has ever been homogeneous, and neither organizations of any kind, as they are their reflect. Even though, now we are attending a global change, globalization during last years has had an impact on national and international companies, although it is the second type on which I will focus this work. The ability to work in intercultural environments is a challenge that XXI century companies are facing. This final degree work aims to make a review on traditional practices related to cultural diversity management and intercultural training in international companies. With this work I propose an intercultural training program from a pedagogic and innovative perspective, focused on artistic methodologies or Art Thinking. The program will work transversally empathy, creativity, emotional intelligence, teamwork and cooperation competences, essentials to develop any entrepreneurial activity orientated to long-term success and benefit, not only regarding an economic perspective but also social.

KEY WORDS

Cultural diversity, Company, Intercultural education, Art

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de diversidad es comparable a hablar del papel. Toma forma de folio liso y blanco, pero también lo tenemos de forma rugosa y mayor gramaje si vamos a aplicar acuarelas. Lo ordenamos como un libro, pero también contamos con cuadernos de cuadrícula. Tiene su origen en los árboles y deriva en objetos de diversa función y uso, las opciones son casi infinitas. De igual manera ocurre con el concepto de diversidad.

¿A qué nos referimos exactamente cuando hablamos de diversidad? Entre muchos otros tipos, existe la diversidad funcional, la diversidad en el mundo de la biología, la diversidad sexual, la diversidad ideológica, y la diversidad en la que me voy a centrar, que es la diversidad cultural.

La globalización es un hecho y una realidad que ha afectado a múltiples campos de la vida humana. En un mundo cada vez más interconectado, la movilidad de las personas alrededor del globo terráqueo es bastante frecuente y ha dado resultado a sociedades muy heterogéneas, donde conviven múltiples culturas. Las empresas son un reflejo de esta sociedad, y sobre todo las grandes multinacionales con presencia en diferentes países, recogen en su plantilla de empleados a personas de distintos orígenes, lo cual puede ser tanto una fuente de beneficio y riqueza como de discordia y conflicto.

Así como el mundo está en constante cambio y ahora nos enfrentamos a una necesidad nueva, los típicos métodos de gestión de la diversidad cultural deben ser revisados, y las respuestas tradicionales tienen que ser analizadas y posteriormente modificadas y adaptadas a la realidad actual, desde una perspectiva innovadora. De esta manera, en el presente trabajo de fin de grado se desarrollará una propuesta de programa de gestión de la diversidad cultural. El programa en sí se divide en dos bloques interrelacionados: el primero engloba las medidas que debe poner en marcha la empresa para asegurar los principios de equidad, igualdad de oportunidades y no discriminación, que incluyen modos de funcionar desde el proceso de selección, los planes de acogida o las normas. Se hará una breve recomendación y repaso por las líneas de actuación más comunes, pero no se puede establecer un modelo único, pues cada empresa cuenta con diferentes principios y características específicas. El segundo es el que voy a desarrollar como profesional de la educación, será un plan formativo en interculturalidad. Se utilizarán diferentes metodologías artísticas basadas en el Art Thinking como herramienta para alcanzar nuestro objetivo, en concreto, me centraré en el cine, literatura, el dibujo o pintura y técnicas teatrales. Previamente se analizará la influencia de las técnicas artísticas en las personas y sus emociones, en su capacidad para forjar relaciones sociales, trabajar la empatía a la vez que la inteligencia emocional y fomentar la creatividad.

Esta propuesta de gestión de la diversidad cultural está dirigida a líderes y altos cargos, por lo que está orientada al desarrollo de habilidades de liderazgo global y competencias interculturales e inclusivas. Estos directivos serán capaces de promover entre los empleados un sentimiento de pertenencia a una comunidad, mejorando las relaciones interpersonales. Además, se generará un mecanismo de solución de conflictos con un índice de probabilidad de éxito más alto y desarrollarán habilidades interculturales destacando su importancia para los negocios internacionales. De manera transversal se estará realizando una labor muy importante de inclusión social a través de la educación intercultural, ya que se fomenta el talento, la creatividad y la autoestima a nivel personal independientemente del bagaje cultural de cada uno.

1.1 JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

La labor del pedagogo en la empresa actualmente es vital, tanto así que su figura en el ámbito laboral ha cobrado gran importancia en los últimos años y sin duda aumentará aún más en los siguientes. La diversidad cultural y la formación en habilidades interculturales en las empresas debe ser gestionada por profesionales de la educación, ya que los pedagogos disponemos de formación holística para llevar a cabo dichos proyectos. Estamos preparados para guiar, desarrollar y aplicar programas de intervención educativa y formación, habiendo analizado el contexto dado. Además, es fundamental adecuar el proyecto a las características psicoeducativas y socioculturales de cada uno de los participantes, contemplando su trayectoria académica y personal.

Por otro lado, estamos atendiendo a un nuevo modelo de sociedad y empresarial, donde el diálogo asertivo es clave para enriquecernos a partir del intercambio de conocimiento entre personas, y partimos de la premisa de que toda actividad humana, ya sea en un contexto empresarial, académico o personal, está repleto de emociones. Es por ello por lo que teniendo en cuenta la naturaleza de la educación como disciplina, orientada al ser humano, al desarrollo del individuo y a su crecimiento como ciudadano, he considerado que puede beneficiarse del arte empleado en este caso como una metodología pedagógica.

El arte y el proceso artístico no necesariamente persiguen un fin puramente estético, sino que pueden ayudarnos a gestionar las emociones y las actitudes. Nos involucra en un proceso común que fomenta las relaciones saludables entre personas, impulsando la solución inteligente de conflictos que pueden surgir en un ambiente intercultural y finalmente, a obtener beneficios de ello, tanto a nivel empresarial como personal y social. La sociedad actual demanda profesionales creativos e innovadores, con competencias

blandas o *soft skills* como la capacidad de trabajo en equipo, análisis crítico y analítico, de comunicación interpersonal y empática. De esta manera, las metodologías artísticas utilizadas en este trabajo y aplicadas al contexto laboral se consolidan como una herramienta de trabajo adecuada, ya que nos permiten crear nuevos procesos de aprendizaje desarrollando estas competencias transversales.

Con el programa de formación propuesto se pretende iniciar un proceso de deconstrucción personal con los participantes para llegar a adquirir las habilidades interculturales desarrolladas en los objetivos del programa formativo. Por ello, las metodologías artísticas empleadas, son clave para producir aprendizaje significativo ya que apelan a las emociones del individuo y lo convierten en sujeto activo de este proceso. El arte nos enseña a mirar y a analizar, tanto aquello y aquellos que nos rodean, como a nosotros mismos. En este programa ambos aspectos son importantes, pues pretende que los participantes adquieran tanto actitudes (ser) como comportamientos (hacer) específicos, respecto a sí mismos tanto como hacia el resto. Estas actitudes y comportamientos irán en consonancia con las habilidades interculturales que se pretende hayan desarrollado tras la realización del curso. Derivarán del conocimiento (saber) de los diferentes aspectos de la cultura y sus implicaciones en las personas y sus creencias, maneras de actuar y de comunicarse.

En las empresas actuales y en la sociedad del siglo XXI, son vitales tanto la capacidad de adaptación como las habilidades interpersonales para desarrollar un perfil profesional competitivo. Al estar creciendo sociedades cada vez más interculturales debido a la globalización, no sólo basta con las habilidades interpersonales tradicionales. Para dotar a un perfil de transversalidad, se deben adquirir competencias interculturales que permitan al profesional desenvolverse en situaciones diversas, y además desarrollar esquemas de pensamiento creativos que deriven en procesos de innovación. De esta manera, en este trabajo se propone un programa formativo en habilidades interculturales para líderes de empresas internacionales, que trata de extraer los beneficios del proceso y las metodologías artísticas para aplicarlos al proceso de aprendizaje del individuo.

1.2 VINCULACIÓN DEL TEMA ELEGIDO CON LAS COMPETENCIAS DEL GRADO

Este trabajo de fin de grado es un resumen que recoge todo lo aprendido durante mi trayectoria académica cursando el Grado en Pedagogía, y plasma los contenidos incluidos en su plan de estudios. Las competencias tanto generales como específicas que he adquirido tras completar mi periodo formativo universitario, han sido imprescindibles para

el desarrollo de este trabajo. Además, he tenido la oportunidad de poner muchas de ellas en práctica durante el transcurso del Prácticum realizado en una empresa consultora de formación, observando la necesidad de planes de gestión de la diversidad cultural para el desarrollo óptimo del trabajo de la compañía, y comprobando la viabilidad de mi proyecto. A continuación, explico de qué modo he empleado dichas competencias y cómo me han ayudado para el desarrollo de esta propuesta de programa.

Respecto a las competencias **generales**, como he mencionado en el apartado anterior, como pedagoga he aprendido a diseñar y desarrollar planes y proyectos de formación o educativos, tanto de manera presencial como online, y sobre todo durante las prácticas, es cuando he empezado a experimentar con este último canal. Estos programas se llevan a cabo aplicando estrategias y técnicas educativas, de asesoramiento entre iguales, entrenamiento y desarrollo socio educativo, como este proyecto de formación intercultural. Durante los años transcurridos, he conocido los principales ejes de la intervención educativa, manejado las herramientas propias de cada uno y profundizado en sus diferentes ámbitos y técnicas específicas. Para poder llegar al diseño, antes debemos conocer y comprender el proceso evolutivo del desarrollo psicológico humano a lo largo de la vida y sus referentes psicobiológicos. Estos conocimientos fueron adquiridos en el primer curso del Grado, en la asignatura de Psicobiología, cuyos contenidos incluían: conocer el desarrollo madurativo en diferentes áreas, los principios básicos de un desarrollo y comportamiento saludables, relacionar el desarrollo evolutivo con los procesos de aprendizaje propios de cada etapa e identificar problemas y trastornos relacionados con la salud. El conocimiento sobre el ser humano desde una perspectiva biológica y en relación con el aprendizaje es básico para desarrollar un programa dirigido a adultos, pues las características de esta etapa son muy diferentes a las de la infancia.

Al mismo tiempo que los procesos de aprendizaje, durante el Grado he investigado acerca de los referentes socioculturales e históricos de la vida humana y su desarrollo, dentro de un marco político, teórico y legal respecto a la educación. Se refleja esta competencia en el marco teórico, ya que se recoge una revisión histórica exhaustiva sobre la educación intercultural, la multiculturalidad e interculturalidad, la diversidad cultural en empresas y sus beneficios, y finalmente se investiga sobre las metodologías artísticas como herramienta de intervención pedagógica. Para diseñar una propuesta orientada al futuro primero debemos conocer el pasado de la educación, tanto en el ámbito empresarial como dentro de un marco social, por ello he llevado a cabo una revisión de las prácticas tradicionales de gestión de la diversidad cultural en empresas. La educación no ha parado de evolucionar a lo largo de las décadas, y es muy importante contar con información actualizada sobre los avances

que se dan respecto a principios metodológicos. Además, el contexto también ha evolucionado, y como profesionales de la educación tenemos que conocer las características del entorno en que se va a aplicar el proyecto tanto en el pasado como en el presente.

Una vez conocido esto es cuando podemos analizar la sociedad y la vida humana desde una perspectiva crítica y documentada, que nos permite identificar los diferentes problemas o necesidades sociales a los que nos enfrentamos. A través de asignaturas como Sociología, Historia y Corrientes Internacionales de la Educación y la Cultura o Sociología del Sistema Educativo, he adquirido una visión crítica de la sociedad y los fenómenos que acontecen. Los alumnos hemos investigado de manera empírica, lo que fundamenta nuestros argumentos, acerca de problemáticas o necesidades sociales a los que se enfrenta la educación. Así es como podemos crear propuestas para mejorar la práctica educativa en cualquier contexto humano, como en este caso, al haber detectado la necesidad de gestión de la diversidad cultural y adquisición de competencias interculturales en el ámbito laboral.

Aunque este es un programa formativo de oferta en el que no necesariamente se debe realizar un diagnóstico de necesidades, para llevar a cabo el proyecto se ha llevado a cabo un análisis de mercado. De esta manera se conocen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las empresas, y podemos detectar cuáles son sus necesidades para dar una respuesta formativa adecuada.

Por otro lado, no debemos olvidarnos de que la educación es un ámbito de un escenario mucho mayor. Así pues, tras conocer los fundamentos filosóficos, científicos y técnicos en los que se basa la acción profesional educativa y su contribución a las diferentes ciencias, los pedagogos hemos aprendido a contextualizarla y combinarla con otras disciplinas y técnicas. Sólo comprendiendo la complejidad del fenómeno educativo podremos llevar a cabo propuestas formativas de calidad y viables. Por ello he querido unir el mundo del arte con la pedagogía, pues son dos ciencias humanas que forman parte de un gran conjunto y pueden complementarse entre ellas. Este es un proyecto orientado al futuro, ya que las personas cada vez cobran más importancia dentro de las empresas, pues el valor del capital humano está aumentando exponencialmente con los años.

En referencia a la competencias **transversales** aprendidas y puestas en práctica para el diseño de esta propuesta, es necesario para su implementación conocer la dimensión pedagógica de la interacción entre iguales, en este caso de los empleados de una empresa. Saber promover su participación en las actividades colectivas, el trabajo cooperativo y la responsabilidad individual será parte de los objetivos de este proyecto. Durante su

transcurso, los participantes toman conciencia de la importancia del liderazgo, espíritu emprendedor, creatividad e innovación en el desempeño profesional gracias a la intervención mediante técnicas y metodologías artísticas. Se valora la importancia del trabajo en equipo, fomentando la adquisición de destrezas de manera interdisciplinar dentro y fuera de la organización, desde la planificación, diseño, intervención y evaluación del programa de gestión de la diversidad cultural.

Este proyecto surge tras el análisis de una cuestión muy relevante en la sociedad actual, que es la multiculturalidad e interculturalidad, y la discriminación e inclusión social, por ello la realización del proyecto tendrá incidencia en la formación ciudadana más allá del beneficio empresarial. Los pedagogos y formadores manejaremos estrategias de comunicación interpersonal de calidad, tanto de manera oral como escrita y utilizando una lengua extranjera si es requerido y tenemos la capacidad, por ejemplo, el inglés. Por último, no debemos olvidarnos de que es fundamental aplicar los modelos de calidad que hemos integrado, tras haber adquirido un sentido ético de nuestra profesión.

2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL TFG

Los cambios en el mundo están teniendo lugar cada vez con más rapidez, la globalización ha propiciado la movilización de personas a lo largo de los países y la diversidad cultural observable en las empresas es con los años más acuciante. Por otro lado, en las empresas el éxito está claro que se mide en resultados. Pero han detectado que la consolidación como empresa y el plan de desarrollo tiene que contemplar a las personas que forman parte de la organización si se quieren alcanzar las metas establecidas a lo largo del tiempo. Para alcanzarlas, además será de vital importancia contar con habilidades interculturales que den herramientas a los líderes para negociar y diseñar estrategias de expansión de calidad.

Las relaciones interpersonales que se dan dentro del lugar de trabajo son cruciales para obtener resultados de calidad y a largo plazo, más aún si la plantilla es multicultural y la empresa tiene presencia en diferentes países.

Así pues, el **objetivo general** es diseñar un programa formativo para líderes aplicando estrategias pedagógicas relacionadas con el arte, tras haber detectado una necesidad como es la gestión de la diversidad cultural en las empresas.

Mi objetivo con este trabajo no es ofrecer un modelo definitivo y único, pues hay infinidad de formas de gestión y planificación de la formación en este ámbito y una no es más válida que la otra, todo depende del tipo de empresa al que se dirija y de sus necesidades específicas.

Finalmente, los **objetivos específicos** que persigue este trabajo son los siguientes:

1. Realizar una aproximación a los conceptos de educación intercultural, multiculturalidad y diversidad cultural.
2. Llevar a cabo una revisión histórica hasta la actualidad de la diversidad cultural en empresas.
3. Definir y exponer los usos del Art Thinking.
4. Justificar la influencia del arte en las emociones, el trabajo en equipo y la creatividad.
5. Desarrollar una propuesta de programa de gestión de la diversidad cultural en empresas con presencia internacional.
6. Diseñar una propuesta de formación intercultural para líderes de empresas.
7. Utilizar metodologías artísticas, en específico la literatura, las artes plásticas, el cine y técnicas teatrales, para la adquisición de competencias interculturales.

3. MARCO TEÓRICO

Antes de comenzar el desarrollo de la propuesta en sí, es necesario establecer el marco teórico en el que se enmarcan las actividades del programa. Vamos a partir de la etimología de los conceptos clave sobre los que va a girar este trabajo de fin de grado, que dividiré en tres bloques principales.

En primer lugar, trataremos el concepto de **educación intercultural** y **formación intercultural**, sus diferencias y similitudes e influencia en este proyecto. Además, será de especial relevancia distinguir entre los conceptos de **interculturalidad** y **multiculturalidad**.

El segundo bloque se enfocará hacia el concepto de **diversidad cultural**, su definición, historia y desarrollo dentro del ámbito empresarial. Es básico entender en qué consiste este fenómeno y conocer sus características y beneficios para comprender el sentido de este trabajo.

En el apartado final expondré una justificación sobre cómo el **Art Thinking** o cómo el arte en sus distintas vertientes puede convertirse en una metodología pedagógica viable y efectiva para adquirir habilidades interculturales, y a su vez desarrollar y fortalecer competencias como la creatividad, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, basándome en estudios probados empíricamente y casos prácticos que confirman su efectividad y utilidad.

3.1 EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y FORMACIÓN INTERCULTURAL: INTERCULTURALIDAD Y MULTICULTURALIDAD

Para dar respuesta a la necesidad de gestión de la diversidad cultural, es imprescindible un enfoque educativo adaptado, aquí se introduce el concepto de **educación intercultural**. Según Aguado Odina (2006), que desarrolla una aproximación del concepto, esto es “un enfoque educativo basado en el respeto y valoración de la diversidad cultural, dirigido a todos y cada uno de los miembros de la sociedad en su conjunto que propone un modelo de intervención, formal e informal, holístico, integrado, configurador de todas las dimensiones del proceso educativo en orden a lograr la igualdad de oportunidades/resultados, la superación del racismo en sus diversas manifestaciones, la comunicación y competencias interculturales”. De este modo, a nuestro programa debe aplicarse un enfoque intercultural, que como se menciona en la aproximación conceptual, persiga la valoración de las distintas culturas sin ningún tipo de discriminación.

Habiendo definido el concepto anterior hago otra pregunta, ¿educación intercultural o formación intercultural? Ya se ha definido el concepto de educación intercultural, así que ¿a qué llamamos formación intercultural? Las aportaciones de Bhawuk y Brislin (1992), Landis y Brislin (1983) y Cushner (1996) definen **formación intercultural** como aquella que tiene como objetivo el mejorar el desempeño de los profesionales en su puesto de trabajo dentro de un contexto intercultural. La formación intercultural es una disciplina o apartado dentro de la educación intercultural y con una finalidad concreta. El presente trabajo se relaciona con estos conceptos de la siguiente manera: el programa de gestión de la diversidad se divide en dos, como ya he dicho. El primer bloque engloba la igualdad de oportunidades en los procesos de selección y retención del talento, la política global de la empresa, informes de seguimiento, auditorías internas... Mientras que el segundo, el que desarrollaré en profundidad como profesional de la educación comprende un plan de formación intercultural, orientado a la práctica y la mejora del desempeño laboral. El programa entero debe basarse en el enfoque de la educación intercultural, pero es el segundo bloque el que específicamente comprende la formación intercultural. Ambos se complementan, pues un programa de formación intercultural sin medidas permanentes de defensa a la diversidad cultural e igualdad no sería todo lo efectivo que pudiera.

Por otra parte, ¿por qué nos referimos a *educación intercultural* y no *educación multicultural*? Para explicarlo, necesitamos distinguir entre estos dos conceptos, que a priori son muy similares, pero comprenden una diferencia fundamental: **multiculturalidad** e **interculturalidad**. Al hablar de *multiculturalidad* tomamos como referencia a Delgado (2005) y nos referimos al conjunto de diferentes maneras de hacer, pensar y decir; así

encontraríamos a la empresa “en bruto”, una plantilla formada por personas de diferentes etnias y culturas, sumado al hecho de que, al ser una empresa internacional, su presencia en diferentes países comporta distintos conjuntos de empleados, con diferentes modos de hacer, pensar y decir, como se recoge en la definición. Por otro lado, el concepto de *interculturalidad* surge como una respuesta ante la falta del concepto anterior de representar la interrelación entre las culturas, y es definida por Carmen Osuna (2012) a través de las aportaciones de diversos autores como un modelo democrático, proyecto político e individual en el que se priorizan las relaciones respetuosas entre culturas reconociéndose la diferencia entre ellas.

Bauman fue un visionario y gran descriptor de lo que es nuestra sociedad y su funcionamiento a día de hoy, lo que se conoce como la *sociedad líquida*. Habla de la rapidez de los cambios que nos acontecen y de su consecuente necesidad de adaptación, en un mundo muy complejo e interrelacionado. Recupera aquello que Kant ya predijo durante la época de la Ilustración, la idea que en el futuro la humanidad se unificaría y las culturas diferenciadas serían algo más propio de la Antigüedad. No estamos todavía en este punto, pero lo que sí está claro es que las sociedades son más variadas que nunca, con presencia de una gran cantidad de culturas diferentes, lo que llamamos *multiculturalidad* según lo descrito en el párrafo anterior, y poco a poco llegaremos a la *interculturalidad*, que se parece más al concepto de “humanidad unificada” que describe Bauman. Los enfrentamientos o conflictos entre personas provocados por diferencias culturales (aunque pueden resultar de una suma de causas) normalmente tienen lugar por una falta de entendimiento y conocimiento, las diferencias provocan miedo y alerta en el ser humano, fácilmente pueden percibirse como una amenaza. Es por ello por lo que tendemos a relacionarnos con personas similares a nosotros rehuyendo del desafío que supone esta diferencia, como señala el sociólogo Sennet (Bauman, 2008). Para llegar a conseguir una verdadera *interculturalidad* y beneficiarnos de la diversidad y las diferencias interpersonales, necesitamos de la *educación intercultural*.

Como he mencionado en el párrafo anterior, las diferencias culturales pueden ser el origen de diversos conflictos en el ámbito laboral, así pues Touriñán (2013) nos dice que: “la educación intercultural prepara para la convivencia pacífica, porque aquella nos lleva a asumir la relación con el otro (...) la comunicación intercultural es un ejercicio de elección de valores; y dado que los valores son cognoscibles y estimables, son enseñables y son elegibles y realizables, la educación en valores y la educación intercultural se convierten en objetivos de la formación para la convivencia pacífica (p. 9)”. De esta manera la educación

intercultural se consolida como el enfoque imprescindible para el desarrollo de cualquier proyecto de gestión de la diversidad cultural.

3.2 LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EMPRESAS

El espacio de trabajo es uno de los escenarios de la vida en que se dan múltiples interacciones entre personas, así pues, la relación entre los trabajadores y su capacidad para resolver conflictos, trabajar en equipo y de forma cooperativa, mantener una actitud asertiva y practicar la escucha activa, es clave para el éxito tanto inmediato como a largo plazo de la empresa.

Tanto las consultoras de formación como los departamentos de Recursos Humanos suelen ser los encargados de planificar y llevar a cabo planes de desarrollo y formación dirigidos a la plantilla de empleados, que aseguren los puntos anteriores y fomenten además un clima laboral positivo. Tanto en las pymes como en las grandes multinacionales podemos disponer de una plantilla heterogénea respecto a culturas, religión, ideologías, género, sexo y edad, pero especialmente en este segundo grupo, dada su presencia en mercados internacionales y disponibilidad de diferentes sedes al contar con grandes plantillas de empleados y distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa, su composición suele ser más variada aún. De esta manera y a causa además de la globalización, mencionada en varias ocasiones a lo largo de este trabajo, este nuevo escenario exige formas innovadoras de gestión de la diversidad cultural, cooperación y gestión de conflictos. García-Morato (2012) menciona acertadamente que el esquema empresarial ha pasado de ser vertical a horizontal, basado en tres conceptos: Comunicación, Colaboración y Conexión.

Esta misma autora nos dice que: “Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal”. (p. 10)

Es necesario explicar el concepto de **diversidad cultural**, para lo cual tomaré la definición de la UNESCO, que determina que la *diversidad cultural* hace referencia al conjunto de identidades culturales de los diferentes grupos que componen una sociedad, que produce intercambios respecto a innovación y creatividad, siendo una fuente de desarrollo. He elegido esta definición, entre las muchas que podemos encontrar del mismo concepto, porque se centra en lo mismo en lo que yo me quiero centrar en el desarrollo de esta propuesta: el intercambio de conocimiento entre personas de diferentes culturas a través de un proceso de diálogo asertivo se convierte en una fuente de riqueza y desarrollo; la

diversidad cultural, a través de una correcta gestión, trae beneficios respecto a innovación y creatividad. Esto no significa apartar nuestras diferencias y fingir que no existen, sino evitar que constituyan una fuente de conflicto: conocernos y reconocernos en nuestras diferencias también es una parte importante de una correcta gestión de la diversidad.

3.2.1 HISTORIA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EMPRESAS

Estados Unidos es el país pionero en incorporar proyectos de gestión de la diversidad cultural en sus planes de desarrollo. Su heterogeneidad de etnias es debida a su legado histórico relacionado con la esclavitud, y, por otro lado, a las fuertes corrientes inmigratorias. Desde las empresas se detectó la necesidad de gestionar la diversidad cultural, y sobre todo fue durante los años sesenta que tras múltiples protestas se produjeron modificaciones legislativas y políticas en relación al mundo empresarial (Bond y Pile, 1998).

Al ser las plantillas de empleados cada vez más plurales respecto a culturas, comenzaron a trazar líneas de actuación que mejoraran la situación empresarial, pues los grupos minoritarios eran los que sufrían exclusión. Además, la cultura organizativa solía ser tradicional y se vertían enorme cantidad de prejuicios sobre estos grupos. Se marcó como meta cambiar las actitudes de los empleados, eliminar comportamientos discriminatorios, fomentar la interacción positiva entre el personal y, en resumen, concienciar a la plantilla de que el racismo afectaba negativamente al funcionamiento de la compañía. Estos programas de formación conseguirían que se valoraran las diferencias tanto culturales como personales de modo que se fomentaría un sistema de resolución de conflictos respetuoso y potenciaría la creatividad.

Lamentablemente esta idea no estaba bien planteada, y se ha demostrado que los programas de formación por sí solos no modifican a largo plazo las actitudes o comportamientos de las personas (Berzukova y Jehn, 2001). Durante los años este planteamiento ha evolucionado, y actualmente los programas de gestión de la diversidad en empresas no se llevan a cabo sólo para evitar un mal funcionamiento empresarial, sino por su valor en sí misma. Éstos tratan de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y enriquecen la cultura organizativa, que de este modo es más atractiva para personas de características muy diversas (Susaeta y Navas, 2005, p. 156)

La diversidad cultural se ha gestionado a lo largo de la historia como parte de la Cultura Organizativa de la empresa en cuestión. A continuación, voy a realizar un breve repaso histórico mostrando la evolución de este concepto y las diferentes medidas o estrategias aplicadas al respecto:

Durante la década de los cuarenta, Kurt Lewin, psicólogo especializado en el ámbito social, comenzó a investigar y sentó las bases sobre la Psicología Organizacional. Surgió interés por los consultores de empresas y se investigó acerca del cambio organizacional, realizando experimentos que analizaran las causas de los problemas en las compañías involucrando a los diferentes miembros.

Sus ideas se utilizaron en la formación de liderazgo del momento surgiendo los *T-groups*, dinámica similar al actuar llamado *Team Building*.

Lewin llamó *Cultural island* al fenómeno de aprender más rápidamente fuera de casa y en un entorno diferente. El heredero de este principio en el mundo actual sería lo que llamamos *Outdoor Training*, una modalidad de formación para trabajar temas como el liderazgo, el trabajo en equipo, o el clima laboral, en que los empleados de una empresa realizan actividades al aire libre que incluyen deportes, rompecabezas, juegos de riesgo...

A partir de los años cincuenta y hasta los años setenta, los estudios de McGregor, Likert, Katz y Kahn influyeron en la concepción de la empresa como un sistema social, con sus propias normas, comportamientos, actitudes y funcionamiento. Es decir, más allá de las diferencias individuales, a través de la empresa se podía crear una cultura compartida con la que podían identificarse todos sus miembros, aunque pertenecieran a diferentes grupos sociales: a esto se le llama Cultura Organizativa.

Durante la década de los setenta las estrategias de las empresas seguían centrándose en el aspecto económico, y fue Pettigrew quien dotó a la Cultura Organizativa de importancia estratégica. Defendía la idea de que cualquier línea de actuación para conseguir una meta debía tener en cuenta al contexto empresarial, y comienzan a tomar importancia los ámbitos humanos, políticos y sociales de las compañías.

En los años ochenta Psicología Organizacional comienza a consolidarse como tal, ya que causa interés a raíz del auge de las Escuelas de Negocios. Los campos de la Antropología y la Sociología empiezan a tener relevancia en el ámbito empresarial, ya que ayudan a analizar los comportamientos humanos para mejorar el funcionamiento organizacional. Se comienza además a investigar los factores que hacen que una empresa tenga éxito, y se descubre que aquellas que triunfan demuestran haber consolidado una cultura propia y sólida, con una visión común.

A finales del siglo XX se empezó a reconocer a las empresas como una parte activa de la sociedad y de relevancia social, cuyo impacto era significativo en la vida de las personas, por lo que se les empezó a exigir cierta responsabilidad.

En Europa, el antecedente definitivo de no discriminación racial e igualdad en el trabajo es el Tratado de Ámsterdam de 1999, que dota a la Unión Europea de poder legal para adoptar medidas en caso de discriminación tanto étnica como ideológica o religiosa.

De esta manera, al complejizarse además el contexto social, los expertos en gerencia empresarial comenzaron a advertir a las compañías de que debían llevar a cabo acciones socialmente responsables para legitimarse ante los grupos sociales del entorno empresarial, que habían pasado de ser seres pasivos a activos, cuya opinión debía ser escuchada (Pimienta, 2008, p. 82). Este compromiso ético y social exigido a las empresas provocó un cambio en sus prácticas, incluidas las llevadas a cabo desde el Departamento de Recursos Humanos.

Actualmente, la cultura organizativa es fundamental para lograr las metas establecidas, es una estrategia en sí misma. Mientras que antes la mayoría de los esfuerzos de la empresa se orientaban hacia el consumidor a través de la publicidad, ahora se sigue una estrategia mucho más compleja que incluye a diferentes agentes, entre ellos a los propios trabajadores de la organización. Existe interés en forjar relaciones con los trabajadores de credibilidad, simpatía y apoyo a través de una comunicación planificada que mantenga una imagen positiva y desarrolle cierta fidelidad hacia la compañía.

De este modo, debemos construir un presente y dirigirnos hacia un futuro en el que se cultive el diálogo, la cooperación, la tolerancia y reconocimiento de las diferencias humanas, de tal manera que se fomente el intercambio cultural.

3.2.2 BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Como consecuencia de una correcta gestión de la diversidad se obtienen grandes beneficios a largo plazo, y aunque sería óptimo que se valorara el fin en sí mismo, que es la valoración de las diferencias interpersonales, las empresas quieren ver resultados tras una inversión.

Así pues, ¿cómo podemos beneficiarnos de la pluralidad cultural en una empresa? ¿Qué nos aporta?

Como dice la UNESCO en la definición que he elegido de diversidad cultural, ésta es en potencia una fuente de desarrollo y crecimiento. Las empresas están de acuerdo en que un equipo culturalmente diverso tiene más rendimiento y eficiencia en proyectos internacionales, además, ayuda a posicionar la empresa a nivel global. A través de la interacción entre culturas desde una perspectiva intercultural, y no sólo multicultural, surge

la creatividad, y la clave del éxito en el mundo actual es la capacidad de pensar de manera creativa e innovar.

Teresa Amabile, experta en creatividad, afirma que cuando se crean grupos culturalmente diversos se impulsa la creatividad (1998). Eso sí, deben estar gestionados adecuadamente y el entorno tiene que propiciar la expresión de ideas distintas. Estas ideas aumentan la capacidad de la empresa de resolución de problemas, superación de obstáculos y creación de estrategias organizativas.

Por otra parte, hemos pasado de una sociedad industrial a la era de los servicios. La fuerza de trabajo ya no se mide tanto en mano de obra, sino en competencias “blandas”. Entre ellas está la creatividad, por lo que la diversidad contribuiría a crear ventajas competitivas para las empresas. Una correcta gestión de la diversidad crearía un entorno atractivo en la empresa, aumentaría la tolerancia, mejoraría su reputación y por tanto crecerían las posibilidades de atraer y mantener el talento. En el Informe *Europe in the Creative Age*, se afirma que el desarrollo económico depende de las tres T: Tecnología, Talento y Tolerancia (García-Morato, 2012, p. 71). Cuanto más tolerante se es, más talento se atrae. Además, es muy importante que como individuo te sientas cómodo para expresar tu personalidad y así liberar tu potencial en la empresa.

Una compañía que se preocupa, implica y pone en marcha programas de desarrollo dirigidos a los empleados, provoca que éstos también se comprometan con la empresa. Cuando la gestión de la diversidad cultural es un fin en sí mismo y no sólo un medio, se afianza un compromiso bidireccional empresa-empleado y se crean equipos de personas que se comunican directa y responsablemente, son capaces de trabajar de manera cooperativa, desarrollan un sentimiento de pertenencia, asumen riesgos, se responsabilizan de su trabajo, persiguen las metas de la compañía y se alegran de su éxito como si fuera suyo (García-Morato, 2012, p. 73).

Finalmente, Reinhard Mohn en *La responsabilidad social del empresario* dice que: “La motivación será más importante en el futuro que el capital”. Por tanto, desde el Departamento de Recursos Humanos debe ser prioridad cuidar y motivar a los empleados, ya que el talento sin motivación dejará de ser productivo para la empresa.

3. 3 ART THINKING: EMOCIONES, CREATIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO.

¿Qué es el arte? ¿Qué incluimos en el concepto de arte? Cuando me refiero al arte incluyo las disciplinas no sólo de arte visual, sino al cine, las artes escénicas, la danza y la música, la literatura y la poesía, incluso la arquitectura. Consideramos arte a aquellas prácticas

productoras de conocimiento dentro del campo humanístico, y fuera del campo científico (Acaso y Megías, 2017).

Marta Zátonyi, filósofa, profesora y doctora en Estética, opina que debemos observar la condición humana desde diferentes ángulos, por eso se especializó en distintos ámbitos como la psicología, filosofía, historia, literatura o filología, primordialmente desde una visión o línea artística. Para ella, el arte es el hilo conductor de las ciencias humanas. Siguiendo su misma línea, la idea principal acerca del arte sobre la que quiero basar este Trabajo de Fin de Grado es que lo artístico es un campo multidisciplinar y transversal, que puede abarcar todos los ámbitos.

La pedagogía y el arte han sido dos de los campos que han estado trabajando juntos en los últimos años, y educadores y artistas han llegado a la conclusión de que “el arte no educativo es un arte incompleto, y una educación no creativa es una mala educación” (Camnitzer, 2017). Sobre todo, es a partir de 2016 cuando se extiende al mundo de la investigación en el idioma español la producción de artículos y proyectos que se plantean repensar la educación y el arte, como dos ámbitos que pueden enriquecerse entre sí, de manera que podamos mejorar ambas prácticas.

El término *Art Thinking* hace referencia a esta idea, es una forma de pensar basada en cómo un artista que está inmerso en la producción o creación artística piensa de manera libre, se conectan realidades y formas más imaginativamente, se produce una aceptación de lo diferente o ilógico, de lo impredecible o aparentemente imposible como un apartado más de la realidad, por lo que se llegó a la conclusión de que esta libertad de la imaginación sin límites no podía ser un privilegio exclusivo de artistas, sino que es una manera efectiva de llevar a cabo cualquier actividad que se enfrente a lo desconocido, de aquí el interés de los educadores de aprender de este campo para aplicarlo a metodologías educativas innovadoras. Se define como “una práctica cultural autónoma de producción de conocimientos” (Morsch, 2015, p. 21), que permitirá repensar los interrogantes de cada cultura, de modo que tanto profesionales de la educación como aquellos que participen en la práctica, pueden analizar respuestas críticamente que han sido dadas, permitiéndose que se elaboren las propias.

El *Art Thinking* se basa en los avances realizados en los últimos años en el campo de la neuroeducación, recuperando ideas de anteriores educadores y teóricos de la educación como Rousseau, Pestalozzi, Froebel o Montessori, esta práctica defiende que el cerebro aprende a través de una emoción que se estimula, y, que además, el arte no tiene por qué estar separado del conocimiento teórico o tradicional, sino que puede favorecer incluso a la retención de datos. Esta metodología permite repensar la realidad desde una perspectiva

innovadora que pretende sorprender al participante para aumentar su atención y nivel de profundidad de aprendizaje, pues el ser humano está diseñado para focalizarse en aquello que es diferente y sale de la norma habitual.

Un ejemplo real donde se ha materializado esta colaboración entre el pensamiento artístico y la educación, basándose en los últimos descubrimientos en neuroeducación, es en la escuela independiente *Blue School* en Nueva York. Uno de sus fundadores, Matt Goldman, artista y educador, define su escuela como un lugar donde la educación combina pensamiento creativo, inteligencia emocional y conocimiento académico. Este enfoque educativo da lugar a una formación integral que forma ciudadanos democráticos e implicados en el desarrollo de un mundo armonioso y sostenible. Recuperan el modelo socrático, donde se parte de una pregunta y a través de la indagación se exploran diferentes temas, despertando la curiosidad de los niños. Por ejemplo, los niños aprenden matemáticas a partir de una novela, por lo que se lleva a cabo una educación integrada. Otro ejemplo, a partir de la pregunta: “¿qué es el poder?”, los niños conocieron la historia de Harlem y de su población afroamericana. Estudiaron además la explosión cultural y artística que tuvo lugar en el barrio neoyorquino, realizaron trabajos de investigación por grupos sobre los músicos y artistas como Ella Fitzgerald o Louis Armstrong y su influencia. Además, a través del aprendizaje de la música de la época y su influencia, organizaron coreografías de baile que mostraron en un evento abierto al público. De esta manera, estudiaron historia de una manera diferente, pero además efectiva, pues como la neuroeducación ha descubierto en los últimos años se da aprendizaje significativo cuando despiertas una emoción y haces al niño partícipe de su propio proceso educativo.

Si este tipo de enfoque sirve para proporcionar a los niños una formación innovadora y creativa, donde se aprecian las emociones y las relaciones interpersonales, ¿por qué no basarnos en algo parecido para educar a los adultos? Aun teniendo en cuenta que son diferentes etapas de la vida y que tienen particularidades distintas respecto a desarrollo social y biológico, apelamos a características que están presentes durante toda nuestra vida. No sólo durante la infancia y adolescencia el ser humano tiene emociones o es educable, sino que es algo permanente. Además, igual que el niño es un agente activo en este enfoque, en el proyecto de gestión de diversidad propuesto también se pretende que el asistente sea importante y esté implicado en las actividades. En esta metodología de enseñanza se forman a niños líderes, innovadores, creativos y pensadores críticos, de esta misma manera queremos influir en los participantes.

El *Art Thinking* no pretende aumentar la presencia de artistas en la educación, o mezclar aleatoriamente las artes con ámbitos científicos como la biología o las matemáticas, sino

que su objetivo es utilizar las artes como metodología, a partir de donde se creará una experiencia que permita generar conocimiento acerca de cualquier tema. Por eso, este concepto es crucial para el trabajo expuesto, que pretende utilizar metodologías artísticas para generar entendimiento sobre la diversidad cultural y construir puentes entre las personas participantes.

María Acaso y Clara Megías (2017) defienden que los profesionales de la educación debemos aprender de las artes cuatro elementos clave que forman parte de los pilares principales del *Art Thinking*: un estilo de pensamiento distinto al lógico, al que llamaremos divergente, se pretende fomentar el pensamiento crítico e individual que desarrolle conocimiento sobre la actualidad; una experiencia estética basada en el placer, de modo que sea motivante y se estimule el aprendizaje; una re-concepción de la pedagogía que la identifique como una producción cultural y finalmente, una manera de trabajar donde lo proyectual y cooperativo trasciendan el simulacro pedagógico, es decir, que se trabaje en comunidad de modo que potenciemos la capacidad y valor individual de cada uno dentro de un colectivo. Los profesionales de la educación no tenemos que ser necesariamente artistas para llevar a cabo proyectos que utilicen metodologías artísticas como herramientas, sino que es una opción más que podemos incorporar a nuestra práctica para llevar a cabo transformaciones sociales, para transformar al que mira y hace, incorporando la capacidad crítica y afectiva o emocional.

Este término se ha hecho tan conocido que incluso en Estados Unidos, país con fuerte presencia empresarial, se ha publicado un libro con este nombre en el que se exploran las posibilidades de incorporar el pensamiento artístico al mundo laboral. La autora es Amy Whitaker, profesora de la Universidad de Nueva York, que imparte tanto teoría empresarial a los artistas, como teoría artística a los empresarios. En su charla TED *Art Thinking and Innovating – Wouldn't Be Cool If?*, expone que el arte es un proceso que cualquiera de nosotros puede utilizar en cualquier ámbito, especialmente, establece una relación entre el arte y el mundo empresarial y hace una analogía entre artista-empresario-ciudadano.

FIGURA 1. RELACIÓN ENTRE ARTE Y EDUCACIÓN.



Fuente: Acaso y Megías (2017, p. 11)

3.3.1 METODOLOGÍAS ARTÍSTICAS

A continuación, voy a explicar las características y beneficios de las metodologías artísticas que se utilizarán para el desarrollo del programa, cada una asociada a una disciplina artística:

El cine

El cine es un arte audiovisual que transmite la cultura y un mecanismo muy efectivo para la formación de sociedades interculturales, como la actual, que exige ciudadanos críticos, receptivos y activos (Santos, 2014, p. 39). Es una potente herramienta pedagógica, pues se puede extraer de él información útil si se realiza un ejercicio de lectura creativa. Nos incita a mirar y analizándolo, nos damos cuenta de que ilustra de manera muy precisa los problemas y situaciones que nos acontecen en el día a día y que forman parte de nuestra compleja realidad. A través de él podemos hacernos muchas preguntas, que quizá no nos habíamos planteado antes, y pensar en ello en consecuencia.

El cine nos permite reflexionar acerca de temas de índole social como el racismo, la xenofobia, las diferencias culturales y el respeto hacia las minorías étnicas. Además, a través de él podemos analizar los prejuicios, estereotipos y las relaciones entre culturas. Contamos con la ventaja de que los seres humanos somos muy visuales, es decir, la

información que recibimos por la vía visual impacta y se recuerda en un porcentaje mucho más alto que la que oímos, por lo que el alcance de lo aprendido a través del cine tiene más posibilidades de mantenerse en el tiempo.

El teatro

Las técnicas teatrales nos ayudarán a fomentar la creatividad cotidiana, conecta a las personas con el mundo, mejora la autoestima y promueve el reconocimiento de la identidad personal e interpersonal. En primer lugar, el drama es una forma de expresión artística a través del que se exploran los conflictos y las tensiones humanas, por lo que es especialmente útil como técnica en este programa.

A través del teatro explotaremos su capacidad para el crecimiento personal y el fortalecimiento de los equipos, ya que también trabaja las competencias de colaboración y cooperación, asunción de riesgos y liderazgo. Cuando se aplican estas técnicas el individuo queda relegado a segundo plano, se crean relaciones grupales y forjan grupos sociales, ya que deben coordinarse para alcanzar un objetivo común. Será necesario escuchar y poner en marcha el autocontrol; mientras se desarrolla una conciencia del yo, también se crea una conciencia de los demás, que tiene como consecuencia una mayor comprensión del comportamiento humano, sus motivaciones, diversidad, cultura e historia (Bamford, 2014, p. 59).

Karakelle (2009) midió a través de un cuestionario la influencia del teatro en la creatividad de las personas, y se descubrió que influye positivamente en la flexibilidad, pensamiento divergente y fluidez de ideas. Durante una actividad teatral tenemos que ser conscientes de las distintas respuestas de otros individuos, clave para trabajar la diversidad cultural en un grupo.

Por otra parte, al permitir abordar temas cercanos a nuestra vida es útil para descifrar las claves y sentido del comportamiento de los demás, y del nuestro. De este modo desarrollamos tolerancia y empatía, bases para el éxito de una organización y de un equipo de trabajo.

Siguiendo el principio que defiende en este trabajo sobre la transversalidad del arte con otras disciplinas científicas, aparentemente incompatibles, en la Universidad de California se han llevado a cabo dinámicas entre estudiantes de medicina y profesores de literatura inglesa. Los futuros médicos aprenden a través de técnicas teatrales cómo abordar situaciones con los pacientes en que éstos se enfrentan a una enfermedad grave y cuadros clínicos complicados. Al permitir trabajar esta parte humana e inherente a su futura realidad

profesional, se demostró que los participantes en estas dinámicas resultaron ser mucho más empáticos que otros no participantes. De la misma manera podemos trasladar estas dinámicas a la empresa, para formar a trabajadores tolerantes y empáticos con personas de diferente cultura o etnia, reduciendo los conflictos y promoviendo la comunicación intercultural.

Según Giroux (1999) el teatro incita a las personas a compartir sus intereses y personalidad con el resto, su acervo cultural. Además, despierta emociones e interés, convirtiendo a los participantes en sujetos activos y consiguiendo que se impliquen en el proceso de aprendizaje.

Las artes plásticas: dibujo y pintura

Actualmente estamos inmersos en la sociedad de la imagen, somos bombardeados con ellas día a día, muchas veces se almacenan en nuestra memoria sin que siquiera seamos conscientes de ello. Somos consumidores expertos de series, películas y publicidad, y tienen un impacto en nosotros. El filósofo griego Cornelius habló en la antigüedad desde la sociología de lo que está ocurriendo ahora con la cultura visual, y es que defendía que las representaciones simbólicas pueden acabar convirtiéndose en nuestra realidad social, estas ideas terminan definiendo el cómo percibimos la vida social. Así surgen y se consolidan muchos prejuicios culturales que nos han inculcado sutilmente y no sabemos de dónde provienen. Las artes plásticas a través del entrenamiento de la visualización consciente nos pueden hacer repensar, re-imaginar y reconocer el lugar que ocupan estas imágenes en nuestra vida (Albano y Price, 2014, p. 91).

Las artes plásticas incluyen crear, pero también observar. A raíz del análisis de una obra artística podemos obtener muchos datos y abrir debates sobre múltiples cuestiones. Para lograr esto y no sólo una impresión superficial de la obra, se necesita educar la mirada. Cuando enseñamos a mirar se fomenta la atención activa, la exploración, la flexibilidad y creatividad. A través del proceso de creación reflexionamos sobre nosotros mismos y nuestro mundo, damos forma al pensamiento y a las emociones, y a su vez permitimos a los demás verlo. Este proceso no tiene que perseguir un fin estético en este caso, sino simplemente expresivo y reflexivo.

La literatura

La literatura, como el resto de las modalidades artísticas, es un reflejo claro de la sociedad. En ella podemos vislumbrar no sólo las acciones de los personajes, sino también sus pensamientos, sentimientos y emociones, por lo que es una potente metodología para

analizar realidades sociales diferentes a la nuestra. Vemos cómo el resto de las personas se enfrentan al mundo, y lo comparamos con nuestra forma de hacerlo. La lectura desarrolla la empatía, nos permite descubrir nuevos mundos y ser más tolerantes ante aquello que es diferente (Brierley, 2014, p. 111). Es una simulación de relaciones interpersonales que podemos extrapolar a la realidad, por lo que, a través de los fragmentos adecuados, trataremos la relación entre personas de diferentes culturas, los prejuicios y realidades culturales diferentes. Según Keith Oatley y Raymond Mar, ambos investigadores del ámbito de la neurociencia literaria, las experiencias emocionales resultantes de la lectura de un texto quedan registradas en nuestras estructuras neuronales, de modo que más tarde, incluso aunque hayamos olvidado la trama, podemos aplicar los aprendizajes resultantes en contextos distintos que aparentemente no guardan relación entre sí.

Por otro lado, Frank Kermode, un crítico literario británico afirmaba que, si leemos a través de lo que denominaba “lectura espiritual” y no sólo de forma utilitarista, podemos adentrarnos en el texto reflexionando y analizándolo de manera continua. Así se obtiene conocimiento y aprendizaje significativo a largo plazo, y esto es lo que pretendemos con nuestros participantes.

4. PROPUESTA DE PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EMPRESAS

4.1 PRIMER BLOQUE: POLÍTICA EMPRESARIAL Y MEDIDAS PERMANENTES

Un programa de formación por sí sólo puede ser beneficioso, pero su impacto se verá mermado si la política empresarial no favorece la diversidad cultural. La empresa debe haber establecido medidas en los procesos de selección de personal y retención del talento que favorezcan la igualdad de oportunidades, una política o código ético que recoja la interculturalidad como valor añadido a la organización, un programa de acogida que se encargue de la inclusión de las personas en la empresa... En conclusión, para que el programa formativo tenga impacto real, la estrategia organizacional también debe estar alineada con el valor de la interculturalidad como factor de beneficio para el desarrollo y expansión de la empresa a largo plazo.

Todas las empresas que deseen adaptarse con éxito al mercado actual desde la colaboración y el respeto a la diferencia deben tener en común lo siguiente:

- La convicción de que la diversidad cultural es una fuente de innovación y beneficio viene desde la Dirección.
- Hay que estar preparado para aprender continuamente, desde nuestras diferencias. La interculturalidad no significa la desaparición de una de las culturas o de las culturas minoritarias.
- Tratar a todos por igual no es igualdad. En cambio, la conciliación teniendo en cuenta las diferentes situaciones y la igualdad de oportunidades tiene que venir a la par que la personalización de los trabajadores.
- Un entorno que cuida de la diferencia fomenta una Cultura Organizativa atractiva, donde los trabajadores son respetados y pueden dar lo mejor de sí mismos.
- La empresa marca una visión y misión claras. Todos los trabajadores deben saber hacia dónde se dirige la organización, cómo y por qué, y cuál es su papel en ese proceso.

Como este apartado será diferente según el tipo de empresa, sus características específicas, el tipo de empleados, el sector, etcétera. Voy a exponer algunos ejemplos de grandes empresas de éxito que ya han implementado este tipo de medidas ajustadas a su realidad.

En **Ericsson** existen objetivos que persiguen la pluralidad de nacionalidades en los puestos directivos. **MRW** cuenta con un equipo multidisciplinar llamado EFR que se encarga de tramitar quejas y dar apoyo a personas que hayan sufrido cualquier tipo de discriminación dentro de la organización. En **CEMEX** cuentan con un Plan de Acogida para lograr la inserción del nuevo trabajador, incluye un protocolo de acompañamiento por parte de los directivos y formación online para el óptimo desempeño de sus funciones, además le entregan un Manual de Acogida y realizan una sesión introductoria donde conoce la cultura y valores empresariales. En **Grupo Mahou-San Miguel** incluyen en relación con el proceso de selección un manual del entrevistador que recoge aspectos a tener en cuenta, como la diversidad e igualdad. Además, al incorporarse a la plantilla el empleado recibe formación sobre igualdad y charlas sobre los valores empresariales. Por otro lado, muchas organizaciones también cuentan con canales de comunicación internos con sus empleados, ya que cada vez cobran más importancia las personas dentro de las empresas como pilar base para el desarrollo. **Endesa**, por ejemplo, dispone de una herramienta llamada *Interactúa*, donde desde el Departamento de Recursos Humanos se ponen en contacto con los empleados mensualmente para dialogar sobre temas de interés. En **MRW**, de nuevo, al ser conscientes de que para la consecución de sus metas dependen de la capacidad de los líderes para cuidar de la diversidad cultural de la empresa, éstos son evaluados por los

colaboradores constantemente. En **Iberdrola** por otro lado, tienen claro su papel como formadores y desarrolladores profesionales respecto a su equipo, al que han definido como multicultural, pero con un objetivo común. Destinan una parte muy importante a la gestión del talento y proporcionan formación a la plantilla.

Son muchas las medidas dedicadas a cuidar y desarrollar la diversidad cultural en los equipos dentro de las multinacionales, tantas como empresas y características existen. Así pues, la conclusión se resume en que sin una cultura organizativa que establezca medidas a largo plazo de este tipo, un programa formativo en interculturalidad no logrará las metas que se propone al completo. Ambos bloques son complementarios.

4.2 SEGUNDO BLOQUE: PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERCULTURAL A TRAVÉS DEL ART THINKING

4.2.1 CONSULTORA DE FORMACIÓN

El programa de gestión de la diversidad cultural propuesto se divide en dos bloques: el primer bloque comprende las medidas permanentes y política global de la empresa, y el segundo es un programa de formación intercultural a través del Art Thinking para líderes y altos cargos. La consultora que ofrece este programa de formación se llama *Best of Both Worlds*. Es una consultora de formación intercultural e internacional que nació en el año 2005 en Madrid con el objetivo principal de acercar el ámbito empresarial a la formación intercultural y artística, creando beneficio para las compañías y sus equipos. Su nombre en español significa “lo mejor de los dos mundos”, pretendiendo hacer una referencia a cómo diferentes culturas que se interrelacionan de manera positiva pueden obtener beneficio mutuo. En su logotipo la composición de líneas en la parte inferior derecha dibuja una carretera. Con ello se quiere representar el camino continuo del aprendizaje y el reciclaje profesional. La formación continua es un aspecto clave del éxito y es uno de los principios de esta consultora. Su especialidad es la formación y asesoría en interculturalidad y cuenta con presencia tanto nacional, en Madrid y Barcelona, como internacional, disponiendo en Latinoamérica de distintas sedes en Brasil, Colombia, México y Argentina.

FIGURA 2. LOGOTIPO DE LA CONSULTORA



Fuente: Elaboración propia

BOBW pretende no sólo proporcionar respuestas de calidad y efectivas a las necesidades de los clientes sino provocar un impacto positivo más allá, aportar un valor añadido a la sociedad con sus programas formativos. La plantilla de empleados es multicultural por la variedad de países en que tiene presencia y se compone de aproximadamente trescientos empleados divididos en las distintas sedes.

La estructura organizativa de la sede principal en Madrid se compone de diferentes departamentos. Aquí se representa el organigrama empresarial, en el que se desarrolla de manera más extensa el Departamento de Formación por la naturaleza pedagógica de este trabajo:

FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE LA CONSULTORA



Fuente: Elaboración propia

Los valores, la visión y la misión de la consultora se recogen en la siguiente Figura:

FIGURA 4. VALORES, VISIÓN, MISIÓN



Fuente: Elaboración propia

Las principales actividades formativas que se llevan a cabo desde la consultora se dividen en:

1. Formación en Habilidades Interculturales.
2. Formación en Gestión de Equipos Multiculturales.
3. Formación en Habilidades y Técnicas de Negociación Interculturales.
4. Formación en Liderazgo Intercultural.
5. Asesoría en gestión de la diversidad cultural.

Todas las actividades anteriores se caracterizan por llevarse a cabo a través del proceso de Art Thinking o metodologías artísticas. Se utilizan tanto el cine, como la literatura, la pintura, el dibujo y las técnicas teatrales como recursos para llevar a cabo los programas de formación, desarrollando competencias transversales como la creatividad, el pensamiento crítico o analítico.

Además, analizando la empresa en concreto y sus necesidades, características, estructura, contexto, objetivos... Realiza una importante labor de asesoría con las empresas clientes que requieran de una revisión extensa de sus prácticas habituales, política de empresa y medidas de gestión de la diversidad cultural.

4.2.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

La consultora ha diseñado un programa de formación intercultural de oferta que se dirigirá a los líderes o ejecutivos de una empresa, puesto que para impulsar un cambio positivo en el trabajo éste deberá venir de lo más alto. Sin un liderazgo inclusivo es difícil que la plantilla adquiera perspectiva intercultural. Además, los ejecutivos en principio son aquellos que más

viajes e intercambios realizan al extranjero en relación con los negocios. Es un proyecto de introducción a la gestión de la interculturalidad, por que reúne actividades que desarrollan por separado cada uno de sus cuatro equipos de formación: Habilidades Interculturales, Gestión de Equipos Multiculturales, Habilidades y Técnicas de Negociación Interculturales y Liderazgo Intercultural.

Este curso de formación intercultural es de inscripción libre dirigido a empresas que requieran formar a sus líderes y ejecutivos en habilidades y competencias interculturales.

Para desarrollar este programa se debía realizar un análisis de mercado que determinara qué tipo de empresas estarían interesadas en participar en el proyecto y cuáles son sus necesidades. Es imprescindible llevar a cabo un análisis DAFO para analizar las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de nuestro mercado, identificar sus cambios y trazar una línea estratégica.

Con los resultados se ha realizado un esquema sobre la situación de las empresas multinacionales en Madrid, para trazar una estrategia formativa adecuada que nos ha permitido delimitar en profundidad sus objetivos y desafíos, sus expectativas y finalmente posibles soluciones que den respuesta a sus necesidades concretas.

FIGURA 5. ANÁLISIS DAFO



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis DAFO en el segmento de líderes y ejecutivos de empresas multinacionales españolas con sede en Madrid, extraemos los siguientes resultados:

- **DEBILIDADES**

- Falta de algunas competencias o habilidades clave.
- Falta de experiencia en la gestión de equipos.
- Problemas operativos internos.
- Plantillas de empleados altamente multiculturales que no son gestionadas adecuadamente.

- **AMENAZAS**

- Cambios demográficos constantes y adversos.
- Modificaciones en las políticas y estrategias comerciales de otros países.
- Los clientes están desarrollando avanzadas habilidades y alto poder de negociación.

- **FORTALEZAS**

- Flexibilidad en la organización.
- Alto posicionamiento internacional.
- Plantillas de trabajadores extensas, alto capital humano.
- Buena imagen entre los consumidores y clientes.
- Recursos económicos altos.

- **OPORTUNIDADES**

- Expandirse a nuevos mercados o segmentos.
- Atender a nuevos grupos de clientes.
- Apertura de barreras comerciales en mercados exteriores que pueden resultar beneficiosos.

Tras estos resultados la consultora ha decidido diseñar este programa formativo de oferta en habilidades interculturales para los líderes y ejecutivos de estas grandes empresas, pues de esta manera aumentarán sus posibilidades de éxito al expandirse tras las fronteras nacionales, estarán preparados ante la apertura de barreras comerciales, serán capaces de gestionar equipos interculturales y de desarrollar sus funciones con éxito en entornos de diversidad cultural.

Las diferentes culturas tienen estilos de liderazgo, comunicación y estrategias de negocio muy distintas, y un líder global debe desarrollar inteligencia cultural para poder desenvolverse en cualquier entorno. La prioridad de la empresa que costee este programa en este caso consistirá que sus líderes adquieran una perspectiva intercultural e inclusiva.

4.2.3 DESTINATARIOS

El programa de formación intercultural propuesto es una acción formativa de **oferta** por parte de la consultora *BOBW*. Surge tras llevar a cabo un análisis de mercado y determinar que una necesidad de las empresas multinacionales con sede en Madrid es la falta de formación en habilidades interculturales de sus líderes.

El perfil de los participantes en el curso es de líderes, ejecutivos o trabajadores de altos cargos de una misma empresa. Son personas que viajan al extranjero por negocios, lideran equipos multiculturales y desarrollan sus tareas profesionales en un ambiente de diversidad cultural. Estos ejecutivos no han adaptado su estilo de liderazgo de acuerdo al perfil cultural de sus colaboradores, buscan aumentar la productividad y compromiso de sus equipos multiculturales, adquirir estrategias de adaptación y análisis cultural y potenciar el crecimiento y desarrollo de la empresa a través de ejercer un liderazgo intercultural. El curso formativo constará de aproximadamente quince participantes, siendo veinte el máximo.

4.2.4 OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

Los objetivos definirán qué queremos conseguir con la formación y dan una idea a los participantes sobre la estructura y expectativas del curso. Marcan tanto el inicio para saber de dónde tenemos que partir, como el final, ya que a partir de dichos objetivos diseñaremos la evaluación del aprendizaje. Un programa formativo puede tener objetivos de diversos tipos: actitudinales, conceptuales, de procedimiento, generales, específicos... Además, según las necesidades del grupo en concreto y sus expectativas, éstos son modificables y pueden ajustarse. En este programa los objetivos se dividirán en generales, específicos, operativos y transversales, son los siguientes:

TABLA 1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA FORMATIVO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS TRANSVERSALES
Adquirir competencias que permitan evaluar, diagnosticar situaciones y comportamientos desde una perspectiva intercultural y actuar en consecuencia.	Reconocer e interpretar adecuadamente el concepto de cultura y las diferencias culturales.	Profundizar en el concepto de cultura e identificar los elementos que la componen.	Desarrollar el pensamiento creativo a través de las diferentes metodologías artísticas.
		Conocer la teoría del Iceberg.	
		Ampliar el conocimiento sobre otros países y culturas.	
		Aprender a identificar las seis dimensiones culturales de Hofstede.	
		Analizar críticamente los prejuicios y estereotipos culturales.	
	Comprender la variación de estilos de comunicación entre países diferentes.	Descubrir las diferencias comunicativas en un equipo intercultural.	Propiciar el pensamiento crítico.
		Aprender sobre el concepto de comunicación intercultural, características, importancia en los negocios y tipos.	
		Identificar los distintos estilos comunicativos.	
		Diferenciar el lenguaje verbal y no verbal.	
		Valorar la importancia del lenguaje no verbal para un proceso de comunicación efectivo.	
	Adquirir la capacidad de ejercer un liderazgo intercultural.	Relacionar las fases de adaptación a una nueva cultura con el proceso de adaptación a un nuevo trabajo.	Estimular la capacidad empática.
		Comprender el fenómeno de la diversidad cultural, sus dimensiones, características, beneficios y dificultades que pueden surgir en el contexto empresarial.	
		Analizar la interculturalidad y cultura organizacional de la empresa.	
		Ser capaz de crear un equipo intercultural cohesionado a través de estrategias de team-building.	
		Identificar la propia cultura y su influencia en las decisiones, opiniones y actuaciones personales.	Trabajar la habilidad de inteligencia emocional.
	Gestionar adecuadamente potenciales conflictos interculturales.	Adquirir una perspectiva intercultural en el ámbito de negociación empresarial.	
		Reflexionar sobre el sesgo etnocéntrico en la percepción, valoración y evaluación de ideas ajenas.	

Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal del proyecto formativo es la adquisición de habilidades interculturales. Aunque durante su desarrollo se adquieren diversas competencias transversales, pues el

proyecto permite a las personas reunir destrezas que pueden aplicar en actividades diversas y que recoge factores tanto afectivos, como cognitivos y de comportamiento.

Así pues, la consecución de los objetivos propuestos se contempla en la adquisición de las competencias generales y transversales reflejadas a continuación:

TABLA 2. COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMATIVO

COMPETENCIA GENERAL	COMPETENCIAS TRANSVERSALES
COMPETENCIA INTERCULTURAL	Competencia comunicativa.
	Competencia creativa.
	Competencia de pensamiento crítico.
	Competencia interpersonal.
	Competencia empática.
	Competencia de inteligencia emocional.
	Competencia de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 TEMPORALIZACIÓN

El programa de formación se desarrollará durante seis meses. Se llevarán a cabo dos sesiones formativas por mes de tres horas cada una. En este tipo de formaciones, es preferible que la duración de las sesiones no sea menor a tres o cuatro horas, pues es el tiempo necesario para poder crear un clima de grupo basado en la confianza, donde se pueda establecer un tiempo de reflexión y puesta en común.

Además, se realizarán tres sesiones de dos horas en distintos momentos y con diferentes objetivos. Una primera antes de comenzar el módulo formativo, en la que se explicará la estructura y objetivos del curso, los participantes completarán un cuestionario sobre las expectativas del programa incluido en el Anexo 3 y se realizará una dinámica de team-building. A mitad de la formación tendrá lugar otra sesión de *feedback* destinada a la puesta en común de dudas, sugerencias y reflexión sobre el contenido, y otra al final del programa para concluir y realizar la evaluación de satisfacción. Tres meses después de la conclusión del proyecto se llevará a cabo la evaluación de transferencia, y seis meses después finalizaremos con la evaluación de impacto. Estas evaluaciones, su características y finalidades se explicarán en profundidad en el apartado EVALUACIÓN. En total este

programa formativo se desarrollará en 42 horas, sin contar con el tiempo empleado en las evaluaciones de transferencia e impacto.

Aquí se incluye un calendario organizativo de elaboración propia que resume la temporalización del proyecto, adjuntado en el Anexo 2:

FORMACIÓN INTERCULTURAL A TRAVÉS DEL ART THINKING

AÑO

ENERO

0. Sesión introductoria (3h).

- Presentación del curso.
- ¿Y tú, qué esperas?
- Escritores por sorpresa: Teambuilding.

I Sesión. Re-culturizándonos (3h).

- La teoría del Iceberg.
- Productos con cultura.
- Nuestra empresa (actividad continua).

II Sesión. Re-culturizándonos (3h).

- Las obras de arte.
- Etnocentrismo y eurocentrismo.
- Las obras de arte: una visión intercultural.

MARZO

V Sesión. Diseccionando las culturas (3h)

- Teoría de Hofstede.
- Role-play: dimensiones culturales.
- Nuestra empresa (actividad continua).

VI Sesión. Cine Forum: estereotipos y prejuicios (3h)

- Cine Forum: Arde Missisipi.

MAYO

X Sesión. La comunicación intercultural: Negociación (3h)

- Holandeses y colombianos.
- Nuestra empresa (actividad continua).

XI Sesión. La comunicación intercultural: lenguaje verbal y no verbal (3h)

- Adivina la película (lenguaje no verbal).
- Los idiomas (lenguaje verbal).

FEBRERO

III Sesión. El camino a la adaptación (3h).

- Las fases del choque cultural.
- ¿Nuevo en la empresa?
- Nuestra empresa (actividad continua).

IV Sesión . Diseccionando las culturas (3h).

- Cultura española a través del arte.
- Crea tu personaje.
- Nuestra empresa (actividad continua)

ABRIL

VII Sesión. El mundo desde diferentes perspectivas (3h)

- Mirando con otras gafas.
- Mirando con otras gafas: II.
- Mirando con otras gafas: III.

VIII Sesión Feedback (2h)

IX Sesión. La comunicación intercultural (3h)

- Conceptos básicos sobre comunicación intercultural.
- ¿El lenguaje es suficiente para la comunicación?
- ¿Controlas los estilos comunicativos?
- Nuestra empresa (actividad continua).

JUNIO

XII Sesión. Liderazgo intercultural (3h)

- Mapeo de colores.
- Diferencias y similitudes.
- Carteles: ¿Cultura común?

XIII Sesión. Liderazgo intercultural (3h)

- Nuestra empresa: team-building.

XIV Sesión Final (2h)

- Evaluación de la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 SESIONES

En este apartado se procederá al desarrollo de la estructura y contenidos del programa formativo, así como a la explicación de cada una de sus actividades. Por otro lado, respecto a la organización del espacio de trabajo, es preferible que los participantes se coloquen en un círculo. De esta manera podremos ver las caras de cada uno de ellos y el formador deja de ser el centro de atención, para ser un facilitador. Recordemos que la comunicación, el intercambio de impresiones y el trabajo en equipo es muy importante en este programa, así que debemos hacer un esfuerzo extra para crear un clima de confianza y comodidad.

0. Sesión introductoria (3h)

a) Objetivos

- Presentar el curso, los objetivos, contenidos y metodología.

- Conocer los participantes (incluido el formador): sus perfiles profesionales, intereses, experiencia previa y conocimientos sobre el tema.
- Definir las expectativas que cada participante tiene del curso y reconducir en consecuencia algunos objetivos y contenidos del mismo de cara a futuras sesiones (cuestionario de expectativas).
- Acordar un modo de funcionamiento previo.

b) Descripción

La sesión introductoria tiene lugar antes de que dé comienzo el programa formativo. Nos servirá para presentar el proyecto y su estructura, los contenidos que vamos a tratar y cuál será la metodología que utilizaremos. Por otra parte, es el momento de comenzar a crear confianza de grupo y un clima positivo, por lo que realizaremos una actividad de team-building y conoceremos a los participantes. Tras esto, será cuando les entregaremos un cuestionario a completar sobre sus expectativas del curso, las pondremos en común y nos servirá para reconducir algunos objetivos y como guía para llevar a cabo la formación en los meses siguientes. Recogeremos los cuestionarios completados, pues la evaluación de satisfacción que realizaremos al final del programa determinará si se han cumplido las expectativas de los alumnos. Finalmente, acordaremos entre todos los detalles de las sesiones, por ejemplo, cuándo tomaremos el descanso y cuál será su duración. El programa estándar ha sido diseñado con un descanso de 15 minutos.

c) Actividades

1. Presentación del curso

- **Finalidad:** presentar a los participantes el programa formativo.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** un proyector y ordenador.
- **Procedimiento:** dedicaremos el inicio de la sesión introductoria a presentar la estructura del programa y su calendario, los contenidos y temas que se desarrollarán y la metodología utilizada. Se permitirá un espacio para dudas. Además, el formador se presentará brevemente, comentando sus intereses, trayectoria y experiencia previa. Hay una actividad que se desarrollará de manera progresiva a lo largo de todo el curso y se explicará en esta sesión, su nombre es *Nuestra empresa*. Los participantes tendrán que crear en una mesa un espacio de trabajo con diferentes materiales: plastilina, folios, cartulina, recortes de revista... Representará a una sucursal de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre

y le asignarán un sector. Será como una maqueta, y en la mayoría de las sesiones se dejará un espacio de tiempo en el que todos los participantes colaborarán en su construcción. La construcción de este espacio de trabajo implica la presencia de trabajadores (uno de ellos tendrá el perfil de un líder), así pues, cada participante creará a su personaje, ya sea dibujándolo o a través de recortes de revistas. Le asignará las siguientes características: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo. Escribirá estas características en un papel día a día y lo guardará, completándolo en cada sesión. Los personajes pueden ser creados de manera cooperativa, mientras que el número de personajes sea igual al de componentes del grupo. El objetivo de esta construcción es crear un conjunto de personas muy diversas en un espacio de trabajo imaginario, ya que es lo que normalmente ocurre en la realidad. En la última sesión del curso, por equipos, los participantes crearán una actividad de team-building a través de un enfoque intercultural dirigida a estos personajes imaginarios.

2. *¿Y tú, qué esperas?*

- **Finalidad:** conocer los nombres de los participantes, el cargo que ocupan en la empresa y sus expectativas sobre el curso formativo.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** pizarra, post-it, cuestionarios.
- **Procedimiento:** los participantes tendrán que completar un cuestionario que nos servirá para conocer sus expectativas sobre el curso. Para ponerlas en común y presentarnos se realizará un juego. Cada participante, deberá poner en un post-it su nombre, un dibujo que represente su cargo en la empresa y una frase acerca de lo que espera del programa. Cada uno pegará el post-it en una pizarra y se sentarán de nuevo. De manera individual los participantes se levantarán por turnos, cogerán un post-it, lo leerán en alto y tienen que adivinar a quién pertenece. La persona a la que pertenezca el post-it tiene que presentarse brevemente y describir su post-it al resto de la clase.

3. *Escritores por sorpresa: Teambuilding*

- **Finalidad:** aprender a trabajar en equipo, desarrollar la imaginación y la creatividad, crear clima positivo en clase y construir confianza entre los participantes del curso. Además, introducir brevemente diferentes culturas a través de la pintura.
- **Tiempo:** 1h.
- **Materiales:** un folio con una obra pictórica impresa, y otro para escribir la historia.
- **Descripción:** se dividirán a los participantes en grupos de trabajo, de 3 o 4 personas. A cada uno de ellos se les entregará un cuadro de un autor diferente (Anexo 3) y todos de distintas nacionalidades. Los participantes tendrán que escribir una historia para ese cuadro, que explique qué está ocurriendo y por qué. Pueden poner un nombre a los personajes y explicar sus motivaciones, qué están haciendo, qué les ha pasado, cuáles son sus emociones, dónde están, qué época es, describir el paisaje, etc. Luego, grupo por grupo contará la historia en voz alta y el formador dará *feedback* contextualizando al autor de tal cuadro.

I. Sesión: Re-Culturizándonos (3h)

a) Objetivos.

- Realizar una aproximación al concepto de cultura y sus componentes.
- Trabajar con la teoría del Iceberg.
- Identificar los elementos que conforman la cultura de los participantes.

b) Descripción.

Esta sesión trata de acercar a los participantes al concepto de cultura, qué es y que compone una cultura. Se explicará la teoría del Iceberg realizando una actividad antes de desarrollarla.

c) Actividades.

1. La teoría del Iceberg.

- **Finalidad:** conocer la teoría del Iceberg para que los participantes identifiquen los elementos que componen una cultura.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** folios en blanco y una pizarra.
- **Procedimiento:** se les pedirá a los participantes que dibujen en un papel aquello que consideren “cultura” o un elemento de ésta. Se dibujará un iceberg en la pizarra y cuando hayan terminado, se procederá a dar una aproximación al concepto de

“cultura” y explicar la teoría del Iceberg. Una vez entiendan la teoría, pegarán su dibujo en la pizarra uno a uno y tendrán que decidir si su dibujo corresponde a la parte visible del iceberg o a la parte invisible y justificar por qué. Entre todos, completaremos el iceberg con palabras que correspondan a un lugar u otro.

2. *Productos con cultura.*

- **Finalidad:** poner en práctica lo aprendido, el concepto de cultura y elementos que la componen. Desarrollar el pensamiento creativo y el trabajo en equipo.
- **Tiempo:** 1h 15min.
- **Materiales:** revistas, cartulinas, rotuladores, lápices de colores, tijeras, pegamento.
- **Procedimiento:** la actividad es un caso práctico. Una empresa extranjera pide a los participantes que diseñen un cartel publicitario para un producto que quieren empezar a comercializar en España. Por ello, quieren que en el cartel se incluya el producto en cuestión y se refleje de alguna manera lo que es la cultura española (si contamos con personas en el grupo de otras culturas, se modifica la actividad). Los participantes se dividirán en grupos de 4 y tienen una hora para diseñar su cartel, y una hora en la que lo expondrán al resto de la clase por turnos. El formador llevará preparado de casa algunos folios con los objetos impresos, que serán diferentes para cada grupo (lavadora, accesorios o colecciones de ropa, cojines, una estantería, un coche...).

3. *Nuestra empresa (actividad continua).*

- **Finalidad:** diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo y crear a los trabajadores que acabarían de llegar a la empresa imaginaria.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** plastilina, cartón, tijeras, revistas, folios, materiales para dibujar.
- **Procedimiento:** esta actividad se desarrollará durante todo el curso. Los participantes serán divididos en dos equipos de trabajo para facilitar el proceso de creación. Cada equipo tendrá que diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre y le asignarán un sector. Deberán diseñar los puestos de trabajo, las oficinas, las mesas, decoración... Todo lo que consideren oportuno para dar forma a la sucursal de la empresa ficticia. Cada grupo tendrá asignada una mesa donde diseñarán su sucursal. Los integrantes del grupo, además, crearán un personaje imaginario (los empleados y un líder) por persona ya sea dibujado o a partir de recortes (tendrán

libertad para ello). En un folio desarrollarán las siguientes características del personaje: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

II. Sesión. Re-Culturizándonos (3h)

a) Objetivos

- Introducir los conceptos de eurocentrismo y etnocentrismo.
- Superar el etnocentrismo y el relativismo cultural hacia posturas más conciliadoras e interculturales.

b) Descripción

La sociedad europea es altamente etnocentrista, por lo general. En esta sesión introduciremos estos dos conceptos con el objetivo de ampliar la visión de los participantes y hacerles conscientes de la importancia de otras culturas en la sociedad, y de nuestra herencia etnocentrista. Antes de la explicación, se realizará una actividad donde comprobaremos el nivel de etnocentrismo del grupo y que nos servirá de material de análisis. Utilizaremos un mural en blanco y pediremos a los participantes, divididos en grupos, que seleccionen las obras de arte más importantes del mundo. Escribirán su nombre en un papel y harán un pequeño dibujo, y cuando hayan acabado, las colocaremos en el mural divididas en grupos según el continente de procedencia. Analizaremos cuál es la proporción de obras elegidas de origen europeo y lo compararemos con las elegidas de origen africano, asiático y latinoamericano. A partir de aquí explicaremos los conceptos de etnocentrismo y eurocentrismo, y volveremos a realizar la actividad, esta vez investigando conscientemente y escogiendo obras de arte de lugares que hayan sido poco representados en la primera actividad.

c) Actividades

1. Las obras de arte.

- **Finalidad:** identificar cuáles son las obras de arte más importantes de la historia para los participantes.
- **Tiempo:** 30-45 min.

- **Materiales:** folios en blanco, materiales para dibujar y escribir y tijeras.
- **Procedimiento:** los participantes divididos en grupos de 4 personas seleccionarán según su juicio las diez obras de arte más importantes de la historia. Escribirán su nombre y autor en un papel y harán un dibujo de cada una, más o menos representativo, no hace falta que sea perfecto. Cuando hayan acabado las pegaremos en la pizarra y continuaremos a la siguiente fase.

2. *Etnocentrismo y eurocentrismo.*

- **Finalidad:** analizar el grado de eurocentrismo del grupo y explicar los conceptos de eurocentrismo y etnocentrismo.
- **Tiempo:** 1h.
- **Materiales:** pizarra.
- **Procedimiento:** a partir de la actividad anterior explicaremos los conceptos de eurocentrismo y etnocentrismo. Analizaremos la procedencia de las obras de arte elegidas y veremos si hay representación de diferentes continentes o si las obras de arte se han focalizado en Europa. Pondremos en la pizarra una tabla dividida en los cinco continentes y clasificaremos las obras de arte en cada uno de ellos.

3. *Las obras de arte: una visión intercultural.*

- **Finalidad:** aplicar un enfoque intercultural a la primera actividad y superar el etnocentrismo cultural.
- **Tiempo:** 1h.
- **Materiales:** folios, materiales para escribir y dibujar, y tijeras.
- **Procedimiento:** al igual que hemos hecho en la primera actividad, los participantes divididos en los mismos grupos deberán escoger obras de arte representativas de los continentes que hayan quedado infrarrepresentados en la primera actividad. Finalmente, pegaremos las obras en la pizarra. Cada grupo explicará brevemente su selección al resto de la clase. De esta manera equilibraremos la tabla, mostrando obras de arte de todos los continentes y ampliando nuestra visión a diferentes culturas, entendiendo el concepto de etnocentrismo.

III. Sesión. El camino a la adaptación (3h)

a) Objetivos

- Conocer las etapas que forman el proceso de adaptación a una nueva cultura.

- Relacionar las fases de adaptación a una nueva cultura con el proceso de adaptación a un nuevo entorno de trabajo.
- Explicar el concepto de choque cultural.

b) Descripción

Cuando emigramos a otro país sea cual sea la razón, pasamos por un proceso de varias fases relacionadas con el choque cultural. Este cambio implica nuevos hábitos, horarios, economía, maneras de hacer y funcionar, dinámicas en las relaciones... Estas fases pueden extrapolarse al hecho de cambiar de trabajo e incorporarse a una nueva empresa, o incluso simplemente al cambiar de puesto. En esta sesión vamos a trabajar estas fases a través de una actividad práctica, y veremos la importancia de conocerlas para controlar así tanto nuestro proceso de cambio, como para entender el de los demás.

c) Actividades

1. *Las fases del choque cultural.*

- **Finalidad:** conocer las etapas que forman el proceso de adaptación a una nueva cultura.
- **Tiempo:** 1 h.
- **Materiales:** folios con el nombre de la fase impreso, las acciones o dibujos correspondientes y papeles donde estén escritos los sentimientos asociados.
- **Procedimiento:** en primer lugar, se explicarán las distintas fases a los participantes. La primera es la etapa llamada *Luna de miel*, en la que estás emocionado y entusiasmado por el cambio, llegan nuevas oportunidades para crecer y desarrollarte, normalmente se busca una calidad de vida mejor y se idealiza el país de destino. La segunda etapa es *la llegada*, todo es nuevo y nos suscita interés, descubres sitios diferentes y todavía no ha aparecido ningún problema, sigues emocionado por la novedad. La tercera es la *etapa depresiva*, tras unos meses cuando ha pasado la novedad llega el momento de enfrentarte a las pérdidas, tanto amigos como familiares dejados atrás, costumbres y tradiciones, incluso el idioma. Tu manera de relacionarte, actuar, saludar y vir, en general, es diferente a la del resto y te genera estrés. Las dificultades aparecen y puedes hasta comenzar a plantearte si valía la pena cambiar tu situación anterior por la actual. La *etapa de adaptación* es la que sigue, comienzas a beneficiarte del cambio realizado, encontrarás tranquilidad en el nuevo ambiente y seguramente haya aumentado tu

calidad de vida. Surge de nuevo el entusiasmo del principio por continuar. Finalmente, *la etapa de integración* aparece cuando adaptas costumbres del país de destino como tuyas, a veces incluso se crea cierto rechazo hacia la cultura original, modificando aquello que nos constituía como personas y convirtiéndonos en alguien nuevo. Estas cinco fases aparecerán escritas en cinco folios distintos, y los participantes serán divididos en cinco grupos. Se entregará un folio a los cinco grupos y tendrán que representar de forma estática ante la clase el sentimiento que asocien a su fase. Por ejemplo, el grupo que deba representar la etapa *Luna de miel*, saldrá a la pizarra y ante la clase cada miembro del grupo de manera individual representará el sentimiento que identifica con esa fase, de manera estática, como si fuera una estatua. Los grupos deberán adivinar qué fase es, e irán pegando en la pizarra en orden los folios con el nombre de cada fase escrito.

2. *¿Nuevo en la empresa?*

- **Finalidad:** relacionar las fases de adaptación a una nueva cultura con el proceso de adaptación a un nuevo entorno de trabajo.
- **Tiempo:** 1h 15min.
- **Materiales:** papeles con las frases impresas.
- **Procedimiento:** esta actividad servirá para relacionar el proceso de adaptación a un nuevo país con el proceso de adaptación a un nuevo puesto de trabajo o una nueva empresa. Las fases estarán pegadas en la pizarra en orden, y el formador pegará en las paredes de la sala frases que pertenecen a cada etapa, pero esta vez, relacionadas con acciones dentro del ámbito laboral. Las frases serán las siguientes:
 1. *Etapa de luna de miel:* recibimos información sobre la empresa y su funcionamiento - realizamos una investigación sobre la política interna y el espíritu corporativo - conocemos la cultura organizativa - evaluamos los aspectos relevantes de nuestro puesto de trabajo.
 2. *Etapa de la llegada:* hemos evaluado y aprendido sobre los aspectos relevantes de nuestro puesto de trabajo - empezamos a ser capaces de trazar líneas de actuación - conocemos los principales problemas asociados a nuestro puesto - empezamos a corregir nuestra actitud y estilo de trabajo al nuevo cargo.
 3. *Etapa depresiva:* aparecen las primeras dificultades a la hora de desarrollar nuestro trabajo - nos faltan algunas habilidades clave para hacer frente a los problemas que se nos presentan - la falta de conocimiento de algunas

dinámicas propias de la empresa nos dificultan el éxito - sufrimos estrés y ansiedad al hacer frente a algunas situaciones que no habíamos visto anteriormente - las estrategias que funcionaban en nuestro antiguo puesto ya no son útiles.

4. *Etapas de adaptación:* desaparece el sentimiento de desconcierto ante situaciones nuevas - no nos sentimos ajenos a las dinámicas del nuevo puesto de trabajo - somos capaces de realizar nuestras propias tareas - ejercemos las funciones que nos son propias sin ansiedad o estrés - somos capaces de adivinar lo que necesita la comunidad (clientes, proveedores, asociados, empleados) - somos capaces de determinar si necesitamos formación adicional para desarrollar nuestras funciones - empezamos a vislumbrar ciertos aspectos de nuestro puesto de trabajo que necesitan una revisión o modificación.
5. *Etapas de integración:* somos capaces de remodelar nuestro entorno profesional - podemos aportar ideas valiosas respecto a mejoras de estilos de funcionar dentro de nuestro campo - comenzamos a intervenir y marcar nuestras pautas personales de actuación - evaluamos si vamos en la dirección correcta tras nuestra intervención - refinamos nuestros objetivos profesionales en línea con los de la empresa.

Los grupos deberán seleccionar las frases que crean que corresponden con su fase, y se procederá a un debate para clasificarlas y corregir sus respuestas si es que hubiera algún error. En este debate los participantes determinarán si creen conveniente añadir subniveles en las fases según su propia experiencia.

3. Nuestra empresa (actividad continua).

- **Finalidad:** diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo y crear a los trabajadores que acabarían de llegar a la empresa imaginaria.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** plastilina, cartón, tijeras, revistas, folios, materiales para dibujar.
- **Procedimiento:** esta actividad se desarrollará durante todo el curso. Los participantes serán divididos en dos equipos de trabajo para facilitar el proceso de creación. Cada equipo tendrá que diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre y le asignarán un sector. Deberán diseñar los puestos de trabajo, las oficinas, las mesas, decoración... Todo lo que consideren oportuno para dar forma a la sucursal de la

empresa ficticia. Cada grupo tendrá asignada una mesa donde diseñarán su sucursal. Los integrantes del grupo, además, crearán un personaje imaginario (los empleados y un líder) por persona, ya sea dibujado o a partir de recortes (tendrán libertad para ello). En un folio desarrollarán las siguientes características del personaje: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

IV. Sesión. Diseccionando las culturas (3h)

a) Objetivos

- Profundizar en culturas ajenas.
- Ampliar el conocimiento sobre otros países y culturas.
- Aprender a investigar a través de diversas fuentes de información, tanto escritas como audiovisuales.
- Aprender a resaltar los datos importantes y característicos de una cultura.

b) Descripción

Esta sesión da continuación al bloque anterior. Mientras que en las sesiones I y II nos centrábamos en la cultura española, en este el foco de atención serán otras culturas y los elementos que las componen. En España vive gente de muchas nacionalidades distintas: Marruecos, Rumanía, Reino Unido, Italia, Colombia... Antes de comenzar con la actividad, haremos una breve aproximación a la cultura española a través de su cine (*Ocho apellidos vascos* o *Almodóvar*, por ejemplo), su pintura (*Picasso*, *Velázquez*, *Goya*...) y su literatura, dando un contexto histórico, para que los alumnos vean un ejemplo sobre cómo deben proceder. Después, los participantes separados en grupos deberán investigar sobre una las nacionalidades presentes en nuestro país y crear una introducción a un personaje inventado de esa cultura. Investigarán la cultura determinada a través de su literatura, cine y pintura, teniendo que mencionar al menos una obra o autor característico de cada ámbito. Finalmente, presentarán su personaje a toda la clase por turnos.

c) Actividades

1. *Cultura española a través del arte.*

- **Finalidad:** hacer una aproximación a la cultura española a través de las diferentes expresiones artísticas.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** un proyector y ordenador con conexión a internet.
- **Procedimiento:** el formador tiene libertad para preparar esta actividad con diferentes creaciones artísticas pertenecientes a las diversas expresiones artísticas y culturales: la literatura, el cine y la pintura. Debe exponer creaciones de estos ámbitos que permitan realizar una aproximación a la cultura española, situándolas en el contexto histórico y dotándolas así de significado.

2. *Crea tu personaje.*

- **Finalidad:** realizar una aproximación a las diferentes culturas que conforman nuestro país a través de las diferentes expresiones artísticas y culturales.
- **Tiempo:** 1h 25min.
- **Materiales:** ordenador con conexión a internet y folios.
- **Procedimiento:** los participantes serán separados en grupos de 4 personas, y cada grupo elegirá una de las culturas que están presentes en nuestro país. Igual que el formador ha hecho con la cultura española, el grupo tendrá que reunir obras de la literatura, cine o pintura para presentar a la clase la cultura elegida. La forma en que presentarán la cultura será a través de un personaje imaginario, al que dotarán de nombre y breve historia, definirán su pensamiento, ideales y personalidad a través de las obras artísticas que hayan escogido. Finalmente, presentarán a la clase a su personaje y justificarán sus elecciones.

3. *Nuestra empresa (actividad continua).*

- **Finalidad:** diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo y crear a los trabajadores que acabarían de llegar a la empresa imaginaria.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** plastilina, cartón, tijeras, revistas, folios, materiales para dibujar.
- **Procedimiento:** esta actividad se desarrollará durante todo el curso. Los participantes serán divididos en dos equipos de trabajo para facilitar el proceso de creación. Cada equipo tendrá que diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre y le asignarán un sector. Deberán diseñar los puestos de trabajo, las oficinas, las mesas, decoración... Todo lo que consideren oportuno para dar forma a la sucursal de la

empresa ficticia. Cada grupo tendrá asignada una mesa donde diseñarán su sucursal. Los integrantes del grupo, además, crearán un personaje imaginario (los empleados y un líder) por persona ya sea dibujado o a partir de recortes (tendrán libertad para ello). En un folio desarrollarán las siguientes características del personaje: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

V. Sesión. Diseccionando las culturas (3h)

a) Objetivos

- Profundizar en culturas ajenas.
- Ampliar el conocimiento sobre otros países.
- Aprender a investigar a través de diversas fuentes de información, tanto escritas como audiovisuales.
- Aprender a resaltar los datos importantes de una cultura.
- Identificar las seis dimensiones culturales de Hofstede.

b) Descripción

Somos seres individuales con personalidad propia que nos diferencia del resto, pero hay ciertos elementos que nos identifican culturalmente. La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede identifica seis aspectos que caracterizan a ciertas culturas: Distancia jerárquica, Individualismo, Masculinidad, Control de la incertidumbre, Orientación a largo plazo e Indulgencia. Esto provoca que los españoles tengamos más en común con culturas latinoamericanas y árabes, que con estadounidenses, alemanes o británicos. En esta sesión vamos a explicar estos conceptos a los participantes. Realizaremos una actividad de investigación y role-play para trabajar lo aprendido de manera práctica.

c) Actividades

1. Teoría de Hofstede

- **Finalidad:** explicar a los asistentes la Teoría de Hofstede y las diferentes dimensiones culturales que establece.
- **Tiempo:** 45h

- **Materiales:** proyector, pizarra y ordenador con conexión a Internet.
- **Procedimiento:** Hofstede estableció cuatro dimensiones culturales que definen las distintas culturas y naciones, aunque con el tiempo se añadieron dos más, por lo que nosotros trabajaremos con las seis. Nos muestran de qué manera influye la cultura en los valores de las personas y cómo se manifiestan en la conducta humana. En el Anexo 4 incluyo un documento que servirá de guía para explicar a los participantes estos conceptos, y con preguntas claves que evalúan cada una de las dimensiones. Además, se realizará una clasificación en la pizarra sobre qué países pertenecen a una dimensión u otra. El formador se puede ayudar de vídeos que ejemplifiquen estas dimensiones.

2. *Role-play: dimensiones culturales.*

- **Finalidad:** practicar a través de representaciones teatrales las dimensiones culturales de Hofstede.
- **Tiempo:** 1h 30min
- **Materiales:** folios.
- **Procedimiento:** una vez explicados los conceptos vamos a trabajar con ellos de manera práctica. Los participantes serán colocados por parejas y cada uno representará un país con dimensiones culturales opuestas (p.ej: España y Alemania), aunque excepto la pareja, los participantes no sabrán a qué país en concreto están representando. Se presentará una situación concreta a cada pareja y una línea de actuación diferente a cada uno. Las líneas de actuación corresponderán a una dimensión cultural de Hofstede (p.ej: Individualismo-Colectivismo) y ante la misma situación, un integrante de la pareja actuará de una manera, y el otro de un modo diferente. La clase debe adivinar si su manera de actuar es, por ejemplo, Individualista o Colectivista, y a qué país podrían estar representando. El formador tiene libertad para diseñar previamente las situaciones y presentarlas a cada pareja, aquí desarrollo un ejemplo: *Alemania es un país con menos índice de Distancia Jerárquica que España. Esto significa que en Alemania piensan que las organizaciones deben ser descentralizadas, que los subordinados en el puesto de trabajo pueden tomar la iniciativa, que su opinión es escuchada y resulta relevante para los altos cargos, no se ve con buenos ojos el estatus superior y privilegios de los directivos y se respetan más a los altos cargos de más edad que a los jóvenes. En España por el contrario se prefieren organizaciones centralizadas, los subordinados esperan órdenes para actuar, los altos cargos son los que toman*

*la iniciativa y se ve con buenos ojos su alto estatus y privilegio, se respetan más los directivos jóvenes que los mayores. **Situación:** En tu empresa han contratado a un nuevo directivo de 28 años, se encargará de varios proyectos cruciales para la empresa en este momento. Sabes que su sueldo es bastante superior al tuyo y a partir de ahora tendrás que seguir sus órdenes. Llega, se presenta y te pide realizar algo con lo que no estás de acuerdo, o que consideras que de otra manera sería más efectivo. Quién represente a España de mala gana aceptará sus órdenes, quién represente a Alemania expresará su descontento y le propondrá una nueva idea. Los participantes deben adivinar quién representa una sociedad con poca distancia jerárquica y quién a una sociedad con alta distancia jerárquica.*

3. *Nuestra empresa (actividad continua).*

- **Finalidad:** diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo y crear a los trabajadores que acabarían de llegar a la empresa imaginaria.
- **Tiempo:** 30 min.
- **Materiales:** plastilina, cartón, tijeras, revistas, folios, materiales para dibujar.
- **Procedimiento:** esta actividad se desarrollará durante todo el curso. Los participantes serán divididos en dos equipos de trabajo para facilitar el proceso de creación. Cada equipo tendrá que diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre y le asignarán un sector. Deberán diseñar los puestos de trabajo, las oficinas, las mesas, decoración... Todo lo que consideren oportuno para dar forma a la sucursal de la empresa ficticia. Cada grupo tendrá asignada una mesa donde diseñarán su sucursal. Los integrantes del grupo, además, crearán un personaje imaginario (los empleados y un líder) por persona ya sea dibujado o a partir de recortes (tendrán libertad para ello). En un folio desarrollarán las siguientes características del personaje: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

VI. **Sesión. Cine Fórum: estereotipos y prejuicios (3h)**

a) **Objetivos**

- Analizar de manera crítica los prejuicios y discriminación a través de material cinematográfico.
- Reflexionar sobre los sentimientos y emociones que surgen al ver actos discriminatorios en su máxima expresión.
- Trasladar los estereotipos y prejuicios observados al contexto y situación actuales.

b) Descripción

Esta sesión se centrará en el tema de los prejuicios y estereotipos asociados a distintas culturas. El cine es uno de los más fieles reproductores de la sociedad, y refleja tanto los aspectos positivos como los negativos. Encontramos infinidad de películas que pueden servirnos de herramienta para desarrollar un debate en torno a este tema: *Arde Missisipi*, *Jungle Fever*, *Haz lo que debas*, *La lista de Schindler*, *Missisipi Masala*, *Au revoir les enfants*, *Fresa y Chocolate*... Según el aspecto concreto que busquemos trabajar, será más adecuada una u otra.

c) Actividades

1. Cine Forum: *Arde Missisipi*

- **Finalidad:** analizar los prejuicios y estereotipos de la sociedad hacia diferentes culturas a través de material cinematográfico.
- **Tiempo:** 2h visión de la película, 1h debate.
- **Materiales:** ordenador y proyector.
- **Procedimiento:** en primer lugar, se proyecta la película escogida ante todo el grupo, en este caso será *Arde Missisipi*, aunque como he mencionado al principio esta puede adecuarse según los objetivos y necesidades concretas del grupo de trabajo. A partir de la película se explicarán los conceptos de estereotipo, prejuicio, racismo y discriminación, con el objetivo de extrapolar su significado al momento actual y llegar a conclusiones sobre sus consecuencias. Los alumnos pueden tomar notas durante la película sobre aspectos que deseen comentar posteriormente en el momento del debate. Algunas preguntas que pueden orientarlo son:
 - ¿Cuáles han sido vuestros sentimientos durante la proyección de la película?
 - ¿Cuáles son los argumentos de las personas de piel blanca contra aquellos de piel negra? ¿Cuáles son sus motivos para la discriminación y el maltrato?
 - ¿Cómo definiríais las actitudes de la población negra en la película? ¿Por qué creéis que reaccionan así?

- ¿Creéis que se dan situaciones similares en nuestro país?
- ¿Qué estereotipos y prejuicios aparecen en la película están presentes en nuestro país en la actualidad?

VII. Sesión. El mundo desde diferentes perspectivas (3h)

a) Objetivos

- Trabajar la visión crítica sobre la información que usualmente recibimos y sobre la realidad que nos rodea.
- Adquirir una visión global del mundo.
- Fomentar la curiosidad por situaciones y culturas alejadas de nosotros.
- Analizar la calidad de vida en diferentes continentes y países.

b) Descripción

La información que tenemos sobre el mundo suele ser sesgada e incompleta. En esta sesión trataremos de desmontar algunos mitos sobre la representación tradicional de la tierra en el mundo e investigar en profundidad sobre diferentes continentes y países. La sesión se dividirá en dos partes: en primer lugar, trabajaremos sobre el mapa del mundo de Gall-Peters, que representa el tamaño de los continentes de manera muy diferente al mapa usado tradicionalmente (Mercator), en el que Europa y América del Norte ocupa más espacio. El Mercator servía para navegar y por ello se modificaron sus dimensiones, de modo que Groenlandia ocupaba prácticamente el mismo espacio que África, cuando es en realidad es mucho más pequeña. La parte sur de la Tierra en general estaba infrarrepresentada en el mapa. Gall y Peters propusieron un mapa distinto que ahora lleva tu nombre, Peters en concreto asociaba esta diferencia de tamaño con la realidad a una visión de supremacía de Europa frente a sus colonias. Los participantes en parejas anotarán las diferencias que observen entre ambos mapas y luego las comentaremos con toda la clase. Finalmente mostraremos el mapa más aceptado actualmente, el Winkel-Tripel. Continuarán investigando sobre cada continente para finalmente medir la calidad de vida general de cada uno a través de los indicadores: nivel de consumo, PIB, esperanza de vida, paro, gastos en educación, financiación cultural, influencia internacional, comercio, grado de inmigración-emigración. Realizarán una escala del 0 al 5 representado cada nivel con un color distinto y pintarán cada continente del color que corresponda a través de la información recogida. Se comentarán brevemente las elecciones de cada pareja. En la segunda parte, la pareja escogerá un país de interés empresarial para ellos o para la

empresa y seguirán la misma línea de investigación que con el país. Los mapas se recogen en el Anexo 5.

c) Actividades

1. Mirando con otras gafas

- **Finalidad:** adquirir una nueva visión global del mundo y fomentar el pensamiento crítico.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** un mapa Mercator y otro de Gall-Peters para cada pareja.
- **Procedimiento:** se repartirá a cada pareja un mapa de proyección Mercator o tradicional, y otro de Gall-Peters. Tendrán que anotar las diferencias que ven entre uno y otro. Tras esto, comentaremos las apreciaciones con toda la clase y explicaremos la historia del mapa de proyección de Gall-Peters, sus ventajas e inconvenientes y lo que supuso su aparición en el mundo. Finalmente, mostraremos el mapa más aceptado actualmente que es el de proyección Winkel-Tripel.

2. Mirando con otras gafas: II

- **Finalidad:** adquirir una visión global del mundo y determinar la calidad de vida en los distintos continentes a través de varios indicadores.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** el mapa de proyección Winkel-Tripel.
- **Procedimiento:** los participantes por parejas deberán diseñar una escala del 0 al 5 de calidad de vida con un color asignado a cada nivel, en el que 0 es muy poca y 5 representa muy alta. A través de una pequeña investigación en la que se tengan en cuenta diferentes indicadores (nivel de consumo, PIB, esperanza de vida, paro, gastos en educación, financiación cultural, influencia internacional, comercio, grado de inmigración-emigración), se pintarán los continentes de los colores que corresponda a su calidad de vida. Al final, de esta actividad mantendremos un pequeño debate sobre las elecciones de los participantes.

3. Mirando con otras gafas: III

- **Finalidad:** profundizar sobre un país concreto y su calidad de vida.
- **Tiempo:** 1h
- **Materiales:** un dispositivo con conexión a Internet y folios.

- **Procedimiento:** la pareja escogerá un país de interés empresarial para ellos o para la organización, no importa si varias parejas escogen el mismo país, y siguiendo la misma línea de investigación que la utilizada para determinar el nivel de vida del continente, lo harán con el país y le otorgarán un color. Al final de la clase realizarán una breve exposición a la clase sobre las conclusiones de investigación de su país.

VIII. Sesión *Feedback* (2h)

a) Objetivos

- Crear un espacio de resolución de dudas al respecto del contenido.
- Proporcionar *feedback* a los participantes sobre su proceso de aprendizaje.
- Hacer un resumen de lo aprendido hasta el momento.
- Realizar sugerencias o proposiciones de mejora de cara al resto de la formación.

b) Descripción

Esta sesión tiene lugar a mitad de la formación, puesto que los participantes ya están inmersos en el proceso de aprendizaje. Nos servirá para resolver dudas tanto de aquello ya trabajado, como de cara al futuro. Además, se permitirá a los participantes proponer cualquier sugerencia que estimen pertinente al respecto de la formación y contenido, la estructura, metodología y objetivos. Finalmente, servirá para poner en común lo aprendido hasta el momento y revisaremos el proceso de la actividad continua *Nuestra empresa*.

IX. Sesión. La comunicación intercultural (3h)

a) Objetivos

- Aprender sobre el concepto de comunicación intercultural, características, importancia en los negocios y tipos.
- Distinguir entre el lenguaje no verbal y el lenguaje verbal.
- Identificar los distintos estilos comunicativos: anglosajón, mediterráneo y oriental.

b) Descripción

La comunicación intercultural es un concepto cada vez más influyente en el área de los negocios y las empresas. Para el desarrollo de negocios internacionales, una buena estrategia de comunicación oral y escrita pueden ser factores clave de éxito. En esta sesión

se pretende hacer una introducción al concepto, sobre todo con el objetivo de dar a conocer su importancia para que los ejecutivos con los que estamos trabajando lo tengan presente en el futuro a la hora de llevar a cabo proyectos internacionales. Durante la primera parte de la sesión expondremos este concepto, cuál es su importancia en los negocios, sus características y tipos. Seguiremos con una actividad práctica de role-play en la que trabajaremos los tres estilos más conocidos de comunicación intercultural en el ámbito empresarial: estilo anglosajón, oriental y mediterráneo. La actividad práctica final, servirá para tratar el lenguaje verbal y no verbal.

c) Actividades

1. *Conceptos básicos sobre comunicación intercultural*

- **Finalidad:** hacer una aproximación al concepto de comunicación intercultural, sus características, tipos e importancia en el mundo empresarial a través del lenguaje cinematográfico.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** ordenador con conexión a Internet y proyector.
- **Procedimiento:** esta actividad servirá de introducción al concepto de comunicación intercultural y todo lo que ello implica. Tras explicarlo de forma expositiva, nos serviremos de la película *Bwana* (1996). La presencia del extranjero en la película provoca en los españoles agresividad, pues creen que sus intenciones son robar mientras que sólo está pidiendo ayuda. Los prejuicios sobre él controlan la situación provocando un choque cultural, el desconocimiento provoca que la comunicación sea imposible. Nos servirá para mostrar un ejemplo gráfico de los malentendidos que surgen cuando el no conocimiento de la cultura ajena, los estereotipos y los prejuicios se imponen en el proceso comunicativo e impiden su efectividad.

2. *¿El lenguaje es suficiente para la comunicación?*

- **Finalidad:** ver un ejemplo gráfico de lo que ocurre cuando no se está dando una comunicación efectiva. Concienciar de las dificultades de la comunicación. Potenciar la interrelación del grupo. Mentalizar a los alumnos sobre las posibilidades y errores que se producen en un proceso comunicativo relacionándolo con la película.
- **Tiempo:** 30 min.
- **Materiales:** un pañuelo o una tela para tapar los ojos de cada uno de los participantes.

- **Procedimiento:** con los ojos tapados, asignamos a cada integrante del grupo un número sin que los demás lo sepan. Tendrán que ponerse en orden numérico sin poder indicar al resto cuál es su número, ni con signos, escribiendo o hablando. Cuando se acabe el juego se llevará a cabo un debate acerca de cómo se han sentido, qué podrían haber hecho para mejorar, qué actitudes han tomado, cómo se puede relacionar esta situación con el proceso comunicativo de la película, etc.

3. *¿Controlas los estilos comunicativos?*

- **Finalidad:** presentar a los participantes los estilos comunicativos interculturales más conocidos en el ámbito de los negocios.
- **Tiempo:** 1h.
- **Materiales:** ordenador y proyector
- **Procedimiento:** explicaremos a los participantes los estilos de negociación anglosajón, mediterráneo y oriental. El estilo anglosajón sigue una comunicación verbal regular, se escucha atentamente al interlocutor e interviene justo cuando el emisor termina de exponer su propuesta; siguen una orientación temporal secuencial, es decir, se valora la puntualidad en las reuniones, plazos de entrega, atención de solicitudes, etcétera; el estilo de comunicación es de bajo contexto, es decir, la comunicación será clara y explícita. El estilo mediterráneo sigue una línea más desenfadada y anárquica, es común interrumpirse mutuamente; la comunicación es de alto contexto, es decir, es mucho más ambigua, indirecta y sutil, se le da importancia a la comunicación no verbal. El estilo oriental es mucho más respetuoso que ambos, aunque guarda más similitud con el anglosajón que con el mediterráneo. En este estilo comunicativo el receptor se asegurará de que el emisor ha terminado de hablar y mantendrá silencio durante algunos segundos, asimilando la información, antes de responder. A través de una actividad de role-play, trabajaremos estos estilos. Los participantes serán agrupados por parejas y se les entregará una situación en la que cada uno representará un estilo diferente ante la clase. El resto deberá adivinar el estilo que están representando cada uno de ellos. El formador tiene libertad para preparar las situaciones, aquí un ejemplo: *Un brasileño viaja a Reino Unido por asuntos de negocios. El brasileño llama a aquellos con los que va a tener una reunión para acordar una hora y la respuesta del británico es bastante fría y escueta. Además, el brasileño aparece 15 minutos tarde y observa el malestar en las caras de los asistentes británicos.*

4. *Nuestra empresa (actividad continua).*

- **Finalidad:** diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo y crear a los trabajadores que acabarían de llegar a la empresa imaginaria.
- **Tiempo:** 30 min.
- **Materiales:** plastilina, cartón, tijeras, revistas, folios, materiales para dibujar.
- **Procedimiento:** esta actividad se desarrollará durante todo el curso. Los participantes serán divididos en dos equipos de trabajo para facilitar el proceso de creación. Cada equipo tendrá que diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre y le asignarán un sector. Deberán diseñar los puestos de trabajo, las oficinas, las mesas, decoración... Todo lo que consideren oportuno para dar forma a la sucursal de la empresa ficticia. Cada grupo tendrá asignada una mesa donde diseñarán su sucursal. Los integrantes del grupo, además, crearán un personaje imaginario (los empleados y un líder) por persona ya sea dibujado o a partir de recortes (tendrán libertad para ello). En un folio desarrollarán las siguientes características del personaje: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

X. **Sesión. La comunicación intercultural: Negociación (3h)**

a) **Objetivos**

- Adquirir una perspectiva intercultural en el ámbito de negociación empresarial.
- Identificar características culturales de comunicación de diferentes países.

b) **Descripción**

Continuando con la sesión anterior en que se trabaja la comunicación intercultural como competencia para los negocios internacionales, en esta sesión trataremos la negociación con enfoque intercultural. Esta sesión será principalmente práctica: la clase se dividirá por parejas, cada uno representará a una persona de cultura neerlandesa y colombiana. Ambas culturas tienen técnicas de negociación muy diferentes. Según un estudio de la Universidad de los Andes, los colombianos suelen regatear, evaden el conflicto, dan importancia a la relación entre ambas partes, mientras que no otorgan gran importancia a los acuerdos a los

que se llega, corren muchos más riesgos, la decisión definitiva cae sobre el directivo, son más informales, indirectos, emotivos y poco concretos... Mientras que los neerlandeses tienden a pensar a largo plazo, evitan los sentimientos y emociones, calculan los riesgos con precisión, son fieles a lo que se acuerda, valoran el tiempo, su argumentación es clara y concisa, se enfocan hacia el objetivo de manera rígida... Llevarán a cabo estrategias de negociación según el país que representen en un *role-play*.

c) Actividades

1. Neerlandeses y colombianos

- **Finalidad:** trazar una estrategia de negociación a través de un enfoque intercultural.
- **Tiempo:** 2h.
- **Materiales:** folios y material para escribir
- **Procedimiento:** la clase se dividirá por parejas, cada integrante de estas parejas representará a una persona de cultura neerlandesa y colombiana. Ambos países tienen una cultura y por tanto técnicas de negociación muy diferentes. El formador de manera interactiva realizará una aproximación a ambas culturas a través de obras pictóricas de cada país. Tendrán que ser obras representativas de su cultura y se situarán en el contexto tanto social como histórico (ej. Anexo 6). A partir de esta información e investigando por su cuenta en clase, los participantes tendrán que trazar un esquema de las técnicas y características de negociación del país que representen. Deben dividir la investigación en tres bloques: Información, Recomendaciones y Estrategias. La línea a seguir para trazar el esquema sería: 1) Identificar las características de negociación, 2) Problemas que pueden encontrar para llegar a una negociación exitosa, 3) Desarrollar estrategias concretas para evitar malentendidos y facilitar los procesos comunicativos y de negociación. Por ejemplo: 1) *Los colombianos dan mucha importancia a los sentimientos y emociones, son más informales.* 2) *Demasiado amables, no son precisos, hablan mucho, falta de responsabilidad.* 3) *Ser amigable con ellos, hacer negocios teniendo en cuenta la amistad y no sólo el beneficio.* Antes de comenzar con el role-play, el formador entregará a cada pareja una hoja con las características de negociación de cada una de las culturas para que comprueben si sus investigaciones son correctas. Finalmente, el formador presentará una situación diferente a cada pareja (p.ej: en una reunión de negocios entre neerlandeses y colombianos, éstos primeros intentarán vender un producto. ¿Cómo actuaría cada uno?) y tendrán unos minutos

para planificar este *role-play* y representarlo ante la clase. En el Anexo 6 se recoge la información para llevar a cabo esta actividad.

2. *Nuestra empresa (actividad continua).*

- **Finalidad:** diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo y crear a los trabajadores que acabarían de llegar a la empresa imaginaria.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** plastilina, cartón, tijeras, revistas, folios, materiales para dibujar.
- **Procedimiento:** esta actividad se desarrollará durante todo el curso. Los participantes serán divididos en dos equipos de trabajo para facilitar el proceso de creación. Cada equipo tendrá que diseñar una maqueta que represente un espacio de trabajo de una empresa imaginaria, a la que pondrán nombre y le asignarán un sector. Deberán diseñar los puestos de trabajo, las oficinas, las mesas, decoración... Todo lo que consideren oportuno para dar forma a la sucursal de la empresa ficticia. Cada grupo tendrá asignada una mesa donde diseñarán su sucursal. Los integrantes del grupo, además, crearán un personaje imaginario (los empleados y un líder) por persona ya sea dibujado o a partir de recortes (tendrán libertad para ello). En un folio desarrollarán las siguientes características del personaje: nombre, edad, puesto de trabajo, entendimiento de sí mismo y del espacio, vestimenta y apariencia, tiempo y conciencia de tiempo, valores y normas, procesos mentales y aprendizaje, comunicación e idioma, comida y hábitos alimentarios, relaciones, creencias y actitudes, y finalmente hábitos y prácticas del trabajo.

XI. Sesión. La comunicación intercultural: lenguaje verbal y no verbal (3h)

a) Objetivos

- Diferenciar el lenguaje verbal y no verbal.
- Aprender a valorar la importancia del lenguaje no verbal para un proceso de comunicación efectivo.

b) Descripción

En esta sesión sobre La comunicación intercultural se trabajará tanto el lenguaje verbal como el no verbal, ambos de manera práctica para observar en situaciones reales su grado de importancia para una comunicación y una transmisión efectivas del mensaje. En la primera actividad los participantes, a través de películas representadas corporalmente y un

posterior debate, adquirirán consciencia de la importancia del lenguaje no verbal en el proceso comunicativo. En la segunda actividad, a través de una dinámica analizaremos la relevancia de la palabra, las falsas interpretaciones y la dificultad de transmitir un mensaje cuando no se comparte el código con el interlocutor.

c) Actividades

1. Adivina la película.

- **Finalidad:** ser conscientes de la importancia del lenguaje no verbal para comunicar un mensaje de manera efectiva.
- **Tiempo:** 1h 15min.
- **Materiales:** no se requieren.
- **Procedimiento:** para realizar esta actividad primero se llevará a cabo con los participantes una lluvia de ideas de títulos cinematográficos. El objetivo es escribir en diferentes papelitos el nombre de películas que todos los participantes conozcan. Se escribirán el doble de películas que de participantes (p.ej: *Titanic*, *El señor de los anillos*, *Pretty Woman*, *Harry Potter*...). La actividad consiste en que, por equipos (el número de integrantes dependerá del número de participantes, pero aproximadamente serán de 3 o 4 personas) deben representar una de las películas a través de una composición estática con sus propios cuerpos, es decir, siendo estatuas. Cada equipo cogerá un papel a través de un sorteo y el resto de los participantes, tendrá que adivinar qué película es a través de su representación. No se puede hablar ni escribir nada en papel. El objetivo de esta actividad es hacer conscientes a los participantes de la importancia del lenguaje no verbal a la hora de transmitir un mensaje. Es importante que todos los participantes conozcan las películas que entran en el sorteo, pues si no son capaces de adivinar la película el motivo sería posiblemente una pobre representación de la misma y no su desconocimiento. Tras la dinámica se iniciará un debate al respecto, el formador puede seguir las siguientes orientaciones:
 - ¿Qué películas se han acertado y cuáles no?
 - ¿Qué equipos han acertado más? ¿Cuáles menos? ¿Hay algún equipo que no haya acertado ninguna?
 - ¿Cuál ha sido el motivo de que no se haya acertado el título de una película determinada? ¿Ha sido problema de la representación que ha hecho el equipo?
 - ¿En qué medida el lenguaje no verbal es importante para la transmisión efectiva de un mensaje?

- ¿Si cambiamos nuestro lenguaje no verbal podemos transmitir de manera más efectiva un mensaje?
- ¿Qué problemas podemos encontrarnos respecto al lenguaje no verbal con alguien de una cultura distinta? ¿Puede dar lugar a malinterpretaciones?

2. *Los idiomas (lenguaje verbal).*

- **Finalidad:** ver la realidad desde diferentes perspectivas. Hacer una relación entre las culturas reales y los mundos creados. Organizar los elementos del lenguaje verbal.
- **Tiempo:** 1h 30min.
- **Materiales:** dos sobres con distintas formas geométricas recortadas de colores diversos.
- **Procedimiento:** se divide la clase en dos grupos (aprox. 6 o 7 personas cada uno), si hay más de 15 participantes puede dividirse en tres. A cada grupo se le entregará un sobre. Cada sobre contiene formas geométricas diferentes, como cuadrados, círculos, triángulos, rombos... Son las formas de su “mundo”. Las formas geométricas tienen distintos colores, algunas incluso varios, o tienen borde negro. A algunas les falta una esquina o tienen alguna muesca. Hay de diferentes tamaños. A partir de aquí dividiremos la sesión en tres partes:
 - *Fase inicial.* Una vez clasificadas las formas geométricas según sus diferentes características y habiendo creado un nombre para cada una de éstas, cada grupo dispondrá de un diccionario. Los participantes deben realizar una misión, y tienen que decidir cómo proceder: ¿quién será el líder?, ¿mujeres y hombres toman decisiones por igual?, ¿hay grupos sociales?, ¿se puede votar?, ¿quién resolverá los conflictos?... Los grupos deben crear una clasificación de las piezas recortadas (por tamaño, colores, forma...) y darle un nombre imaginario a esta clasificación (p. ej: Az, puede significar “cuadrado” y Oz puede significar “azul”, por tanto, un cuadrado azul se llamará Az Oz). Pueden inventar categorías, subcategorías, etiquetas... Lo que necesiten para ordenar su mundo. También decidirán si todos van a usar las mismas palabras, ¿cada grupo social creado usa palabras distintas?, ¿las mujeres y hombres hablan igual?
 - *Fase central.* Un componente de cada equipo escogido por su grupo va a visitar al contrario. Esta persona debe aprender lo máximo que pueda sobre la otra sociedad, ¿cómo se han organizado?, ¿quiénes son los líderes? El

visitante sólo puede usar el idioma creado por su equipo, y los receptores sólo pueden usar el suyo. Deberá averiguar cuáles son las palabras equivalentes en el otro idioma, qué significan las palabras que utilizan los contrarios. Tendrá que apuntar el un papel lo máximo que pueda, o memorizarlo, y tras quince minutos volverá a casa y comentará a sus compañeros qué información ha recabado (desde su propia perspectiva).

- *Fase final:* se procederá a un debate de reflexión sobre el ejercicio, en que relacionarán la experiencia con situaciones interculturales que hayan visto o vivido. El formador puede guiarse por las siguientes preguntas para dirigirlo:
 1. ¿Te ha sido fácil o difícil adaptarte al grupo contrario? ¿El lenguaje ha sido importante en este proceso?
 2. ¿Cuánto te ha costado encontrar palabras equivalentes? ¿Por qué?
 3. ¿La organización e idioma del grupo contrario influían en su manera de percibirte? ¿El lenguaje reflejaba de alguna manera su estructura?
 4. ¿La organización jerárquica de la sociedad ha influido en cómo diferentes grupos se referían al mismo objeto? ¿Pasa esto en la realidad?
 5. ¿Cómo se relacionan los hablantes de cada mundo con su lenguaje? ¿Ha sido suficiente construir un idioma para entenderse? ¿Qué ha fallado?
 6. ¿Qué diferencias sociales se han creado dentro de los grupos?

XII. Sesión. Liderazgo intercultural (3h)

a) Objetivos

- Unificar todos los conocimientos aprendidos durante el curso.
- Aprender qué significa ejercer un liderazgo intercultural.
- Aplicar un enfoque intercultural a la organización.
- Analizar la interculturalidad y cultura organizacional de la empresa.

b) Descripción

Esta sesión y la siguiente serán consideradas como las conclusiones de todos los temas que hemos tratado anteriormente: cultural, diversidad cultural, comunicación intercultural, prejuicios y estereotipos, resolución de conflictos y técnicas de negociación. El objetivo de esta sesión en concreto será realizar un mapeo organizacional para identificar de manera

visual en qué países está presente la empresa, y en otro color, los lugares objetivo a los que pretende expandirse en el futuro. Continuaremos realizando un análisis de la empresa en nuestro país, y otro de la empresa en un país de nuestra elección. Tras responder a algunas preguntas y llevar a cabo una pequeña reflexión, por equipos, los participantes realizarán un cartel que represente la cultura organizacional de la empresa a pesar de las diferencias entre países. El objetivo es plasmar una cultura común basándose en sus semejanzas y metas comunes.

c) Actividades

1. *Mapeo de colores*

- **Finalidad:** distinguir en un mapamundi en qué países está presente nuestra empresa y cuáles son los lugares objetivo de expansión.
- **Tiempo:** 15 min
- **Materiales:** mapamundi en blanco para cada equipo.
- **Procedimiento:** la empresa está presente en distintos países, cada uno de ellos con una cultura diferente. En un mapa del mundo los participantes en equipos de cuatro pintarán de un color los países en que está presente la empresa, de otro color pintarán su país, y finalmente con otro color marcarán aquellos países que son un objetivo de expansión para la organización.

2. *Diferencias y similitudes*

- **Finalidad:** identificar cuáles son las diferencias y similitudes culturales de nuestro país con uno de aquellos en que también está presente la empresa.
- **Tiempo:** 1h
- **Materiales:** un dispositivo con conexión a internet y folios
- **Procedimiento:** los participantes escogerán uno de los países en que la empresa está presente. Realizarán un análisis e investigación sobre la cultura de empresa en el país en que están presentes y el escogido, haciendo una tabla de comparación de los siguientes apartados y respondiendo estas preguntas:
 1. ¿Quiénes somos? Culturas de Contexto Alto o Bajo
 2. ¿Quién soy yo? Culturas Individuales y Colectivistas
 3. ¿Quién está a cargo? Culturas de Distancia Alta o Baja de Poder
 4. ¿Cómo manejamos la incertidumbre? Aversión Alta o Baja de Incertidumbre
 5. Hacer o Ser: Rasgos Masculinos o Femeninos en una Cultura

6. Orientación del Tiempo: Orientación de Períodos Largos o Cortos

7. Orientación del Tiempo: Lineal o Circular

8. Orientación del Espacio: Cercano o Distante

9. Culturas de Aprendizaje de Formación

Tras este análisis deben responder a las preguntas: *¿Qué nos une con ellos?, ¿qué nos diferencia?, ¿afecta el país en el que se sitúa la empresa a su funcionamiento y dinámicas?* Comentaremos en voz alta los resultados y conclusiones.

3. *Carteles: ¿Cultura común?*

- **Finalidad:** realizar un cartel por equipos que represente la cultura organizacional de la empresa común para todos los países.
- **Tiempo:** 1h 30min.
- **Materiales:** revistas, tijeras, rotuladores, lápices de colores, cartulina.
- **Procedimiento:** los participantes en equipos de 4 integrantes realizarán un cartel que represente la cultura organizacional aplicable a todos los países en que la empresa está presente. Después, lo expondrán ante la clase.

XIII. Sesión. Liderazgo intercultural (3h)

a) Objetivos

- Crear una dinámica de team-building desde un enfoque intercultural dirigida a los nuevos integrantes de tu equipo de trabajo.

b) Descripción

Durante todo el curso hemos dedicado una parte de las sesiones a la actividad continua *Nuestra empresa*. Los participantes divididos en dos equipos habrán creado una sucursal de una empresa imaginaria a la que habrán asignado nombre y sector. Además, habrán diseñado a diferentes personajes, el mismo número de ellos que integrantes del grupo. El objetivo de esta sesión es poner en práctica lo aprendido durante el curso y diseñar una actividad de team-building para estos nuevos integrantes del equipo de trabajo. La diseñarán incluyendo una actividad innovadora y de enfoque intercultural. Presentarán su estrategia al resto de participantes al final de la clase, realizando un simulacro de la misma.

c) Actividades

1. *Nuestra empresa: team-building.*

- **Finalidad:** crear una dinámica de team-building desde un enfoque intercultural dirigida a los nuevos integrantes de tu equipo de trabajo.
- **Tiempo:** 2h 45 min
- **Materiales:** aquellos que los participantes consideren oportunos.
- **Procedimiento:** los participantes divididos en dos equipos procederán a diseñar una actividad de team-building dirigida a los nuevos integrantes del equipo de trabajo. Estos nuevos integrantes son los personajes que se han ido creando a lo largo del curso. Como líderes, deben tener presente que para beneficiarse de la diversidad es necesario un liderazgo inclusivo y que atienda a las diferencias individuales. Teniendo en cuenta las variadas personalidades y características de sus personajes, sus puntos fuertes y débiles, así como de su empresa imaginaria, pondrán en marcha dicha estrategia. Esta dinámica tiene como objetivo integrar a los empleados en el equipo de trabajo a pesar de sus posibles diferencias. La segunda parte de la sesión se dedicará a que cada grupo haga un simulacro de la actividad diseñada ante la clase. Cada participante tomará el rol de uno de los personajes creados, y uno será el líder.

XIV. Sesión Final (2h)

a) Objetivos

- Hacer un repaso de los objetivos del curso y el contenido aprendido, relacionándolos.
- Llevar a cabo una pequeña charla entre todos los participantes con sugerencias y dudas, además de cualquier comentario que resulte oportuno.
- Entregar a los participantes el cuestionario de satisfacción para completar.

b) Descripción

Esta es la clase que cerrará nuestro curso. Es vital realizar un repaso con los alumnos del contenido aprendido y relacionarlo con los objetivos marcados al principio. Es el momento de responder a cualquier duda que pueda surgir, además de poner en común las conclusiones sobre el programa. Los participantes completarán un cuestionario de satisfacción para evaluar el curso, los contenidos y estructura, la temporalización, el formador y la metodología. Este cuestionario estará relacionado con el cuestionario de expectativas, que fue completado al principio del programa. El resultado del cuestionario de

satisfacción será una cifra numérica, y tendremos que hacer una media del nivel de satisfacción de todos los participantes en total, y por cada apartado evaluado.

c) Actividades

1. *Evaluación de satisfacción*

- **Descripción:** se entrega a los participantes un cuestionario de evaluación de la satisfacción del programa, cuyas características han sido explicadas en el apartado anterior.
- **Finalidad:** evaluar la satisfacción de los participantes respecto al programa formativo.
- **Tiempo:** 45 min.
- **Materiales:** cuestionario de satisfacción.

4.2.7 RECURSOS

En este apartado se recogerán y detallarán los recursos que necesitamos para llevar a cabo este programa formativo. Los recursos se dividirán en materiales, humanos e instalaciones:

TABLA 3. RECURSOS DEL PROGRAMA FORMATIVO

MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Un ordenador con conexión a Internet - Pizarra - Paquete de post-it - Cuestionarios de expectativas y satisfacción - Folios - Revistas - Cartulinas - Rotuladores - Lápices de colores - Tijeras - Pegamento - Plastilina - Cartón - Hoja con obra pictórica impresa (Sesión 0) - Hojas con frases impresas (Sesión III) - Mapas (Sesión VII) - Pañuelo o tela (Sesión IX) - Sobres con piezas geométricas recortadas (Sesión X) - Mapamundi en blanco (Sesión XII)
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Formador - Equipo de consultores para el diseño del programa formativo - Coordinador/Responsable
INSTALACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de trabajo alquilada o proporcionada por el cliente

4.2.8 PRESUPUESTO

El presupuesto siguiente es la cantidad aproximada de costes totales que asumiría la consultora en desarrollar y ofertar este programa formativo. A partir de estos costes se fijará un precio de inscripción por participante, que permita a la consultora obtener cierto beneficio por su gestión y posterior impartición.

TABLA 4. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA FORMATIVO

COSTES DIRECTOS	- Formador: 100€x42h=4.200€	4.200€
	- Evaluación de transferencia: 1hx100€=100€	100€
	- Evaluación del impacto: 5hx100€=500€	500€
	- Sala de trabajo: 30€x48h=1.440€	1.440€
	- Recursos materiales: 798€	798€
TOTAL		7.038€

Fuente: Elaboración propia

Así pues, el coste total de inscripción al curso por participante será de 1.500€. De esta manera, se recogerán entre 22.500€ y 30.000€ por 15-20 participantes, que es el número máximo de alumnos para este curso. Esto supondrá un beneficio de entre 15.500€ y 23.000€ para la consultora.

4.2.9 EVALUACIÓN

Llevaremos a cabo cuatro tipos de evaluaciones del programa con finalidades distintas: evaluación de la satisfacción, evaluación de aprendizaje, evaluación de transferencia y evaluación del impacto.

- **Evaluación de satisfacción**

La evaluación de la satisfacción con el programa formativo se realizará para analizar el grado de alcance de las expectativas de los alumnos con respecto al curso que se recogían en el formulario cumplimentado en la I Sesión. Se evaluará además la calidad del programa, el grado de satisfacción de los participantes respecto al desarrollo tanto teórico como práctico de los contenidos, la metodología, temporalización, relevancia de las actividades...

El método de recogida de la información será mediante un **cuestionario** que se entregará en la Sesión Final (XIV) del programa formativo. Podrán valorar las cuestiones con un

baremo del 1 al 5 (siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”). Tras el registro de sus respuestas podremos obtener una media de satisfacción del 1 al 5 (siendo 1 “Muy poco satisfecho” y 5 “Muy satisfecho”). La información recogida será tanto cuantitativa como cualitativa, ya que al final del cuestionario se ha habilitado un espacio para aportar sugerencias, y aspectos positivos y negativos del curso a juicio de cada estudiante. El análisis de este cuestionario será de vital importancia para introducir mejoras en el programa formativo en el futuro, así como para detectar sus fortalezas.

El cuestionario se recoge en el Anexo 8.

- **Evaluación del aprendizaje**

Esta evaluación mide el grado de cumplimiento de los objetivos y competencias propuestos inicialmente a los alumnos en referencia al curso formativo. De este modo evaluamos en qué medida hemos cumplido con la finalidad que perseguíamos inicialmente, y qué aspectos del curso formativo han sido asimilados con mayor o menor dificultad por los participantes. Tras evaluar el aprendizaje podemos determinar el nivel de eficacia de nuestro programa y la calidad de la formación, de cara a futuras modificaciones y procesos de mejora.

Se evaluará a través de un cuestionario que se entregará a los participantes durante la Sesión Final (XIV) junto con el cuestionario de satisfacción.

El cuestionario se recoge en el Anexo 9.

- **Evaluación de transferencia**

La evaluación de la transferencia tiene como objetivo determinar en qué medida ha podido aplicar el participante el conocimiento adquirido en el curso a su puesto de trabajo y funciones correspondientes.

La metodología escogida para analizar el nivel de transferencia será el **grupo de discusión**. Esta reunión de 1 hora aproximadamente tendrá lugar entre 3-4 meses después de la conclusión del programa formativo y será en conjunto con todos los participantes y el formador.

El formador tendrá que recoger la siguiente información para evaluar la transferencia:

- ¿Has podido transferir los aprendizajes derivados del curso a tu práctica diaria?
- ¿Cuáles son los factores BARRERA para que la transferencia tenga lugar?

- ¿Cuáles son los factores que FAVORECEN la transferencia de conocimientos?
- ¿En qué grado los conocimientos adquiridos son útiles para desarrollar la función profesional a largo plazo?
- ¿Los conocimientos adquiridos han mejorado la calidad de la práctica profesional?
¿En qué grado?
- ¿Recuerdas los contenidos del curso formativo?

Según las necesidades del cliente o participantes, esta metodología de evaluación de la transferencia se puede combinar con **entrevistas**, en el caso de que se precise información más específica e individual. Además, si necesitamos una evaluación triangular que nos aporte una visión general y completa sobre la transferencia de los conocimientos, podemos entrevistar a los equipos de trabajo de los directivos participantes u otros empleados. También podemos recurrir a un **cuestionario** de autoevaluación dirigido a los participantes del curso o incluso a la **observación**.

- **Evaluación de impacto**

No todas las empresas evalúan el impacto de una formación, a causa de la dificultad de su medida, falta de recursos y escasos conocimientos sobre el tema. Aun así, se va a dedicar este espacio para explicar en qué consiste y cómo se llevaría a cabo.

Esta evaluación se realizaría a partir de los seis meses posteriores a la finalización del curso. Con ella mediríamos la rentabilidad del proyecto formativo, es decir, se hace una balanza de gastos y beneficios resultantes de su aplicación. Los gastos y beneficios pueden medirse tanto cualitativamente (tiempo - competencias y desempeño) como cuantitativamente (en términos económicos).

Mientras que la evaluación de la transferencia se centra en evaluar en qué grado se ha aplicado en el puesto de trabajo lo aprendido durante la formación, el impacto mediría en qué grado ha aumentado la competitividad de la empresa o mejorado la situación laboral y perfil profesional del trabajador, su crecimiento personal (motivación, satisfacción, actitud...) y colectivo (capacidad para liderar equipos, satisfacción de necesidades de la empresa...).

Encontramos muchos modelos de evaluación del impacto por diferentes autores, pero el más adecuado para este proyecto formativo es el **modelo de Donald Kirkpatrick**, puesto que este programa no es una acción correctiva ni basa su beneficio en meros resultados económicos. Esta propuesta de evaluación tiene una orientación cualitativa, podríamos

llevarla a cabo a través de **entrevistas** personales a los participantes. Para evaluar el impacto se debería recoger la siguiente información:

TABLA 5. EVALUCIÓN DEL IMPACTO

Evaluación de la conducta	¿Saben aplicar los conocimientos adquiridos?
	¿Hay posibilidades reales de aplicarlos en el puesto de trabajo?
	¿Hay falta de recursos en la empresa para aplicarlos?
	¿Hay un clima positivo en la empresa que permita la aplicación de los conocimientos?
	¿El resto de trabajadores impiden que se apliquen los conocimientos?
	¿Hay incentivos intrínsecos (reconocimiento, satisfacción personal, autorrealización...) o extrínsecos (posibilidad de aumento del sueldo o promoción interna...) para aplicar los conocimientos?
Evaluación de los resultados	¿Cuánto ha contribuido la acción formativa a los beneficios de la empresa?
	¿Ha aumentado la productividad como consecuencia de la formación?
	¿Ha mejorado la calidad de vida del participante en el trabajo?
	¿Hay una mayor apertura a nuevas ideas?

Fuente: Elaboración propia

Una correcta evaluación del impacto es un gran reto, debido a la dificultad que existe para obtener datos cualitativos de calidad. Es complicado obtener pruebas claras de que los beneficios han sido provocados por la acción formativa, puesto que conviven muchas variables que es complicado evaluar de manera aislada. Además, no debemos caer en el reduccionismo de medir los beneficios sólo en resultados económicos, pues esta formación en concreto se caracteriza por el desarrollo de habilidades que principalmente, tendrán efectos la realidad social, cultura organizativa y línea estratégica de la organización.

4.2.10 RESULTADOS ESPERADOS

El objetivo principal del programa formativo es dotar a los líderes de las empresas multinacionales de habilidades y competencias interculturales. Se espera que los participantes obtengan conocimientos introductorios en gestión de equipos interculturales, técnicas de negociación intercultural, gestión de potenciales conflictos interculturales y sean capaz de ejercer un liderazgo intercultural en un ambiente diverso.

Los ejecutivos participantes aprenderán a tender puentes entre las distancias culturales creando una cultura común, evidenciar estereotipos sobre distintas culturas y diferenciar cuando un comportamiento o actitud tiene un origen cultural o personal. En general, habrán adquirido conocimientos básicos sobre conceptos clave relacionados con la cultura, las

dimensiones culturales, las distintas culturas y estilos de comunicación. En las actividades prácticas se aprenderá a “hacer”, es decir, a poner en práctica estos conocimientos a través de casos y role-play. Y finalmente, los participantes aprenderán a “ser”, pues el objetivo es integrar estas habilidades en su comportamiento habitual.

5. REFLEXIÓN CRÍTICA

5.1 GRADO DE ALCANCE DE LOS OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

El objetivo general de este trabajo de fin de grado era diseñar una propuesta de programa formativo aplicando técnicas y estrategias educativas basadas en el Art Thinking. El objetivo se ha cumplido tras haber desarrollado un programa de gestión de la diversidad cultural, cuyo segundo bloque, consistía en la propuesta de un proyecto formativo en interculturalidad a través de metodologías artísticas o Art Thinking. Esta acción formativa es ofertada por una consultora, y se han utilizado diferentes metodologías artísticas aplicadas de manera innovadora y creativa para desarrollar los temas: gestión de equipos interculturales, técnicas de negociación intercultural, habilidades y liderazgo interculturales.

Dentro de los objetivos específicos, se pretendía realizar una aproximación tanto a los conceptos de educación intercultural, como de multiculturalidad y diversidad cultural. Esta información está recogida dentro del marco teórico, al igual que la revisión histórica sobre la diversidad cultural en empresas. Por otra parte, otro de los objetivos consistía en justificar el uso de metodologías artísticas como herramienta formativa que favorece el trabajo en equipo, la creatividad y trabaja la inteligencia emocional. Para ello se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica y análisis de proyectos que han utilizado con anterioridad estas técnicas con resultados favorables, y se ha dedicado un apartado dentro del marco teórico para ello. Una vez justificado su uso, como objetivo específico se recoge el uso de dichas metodologías, en específico la literatura, las artes plásticas, el cine y las técnicas teatrales para la adquisición de competencias interculturales. Cada actividad dentro de las sesiones propuestas que componen el programa formativo, están basadas en uno de estos campos y utilizan la estrategia del Art Thinking para adquirir conocimiento y consolidar el aprendizaje. Finalmente, específicamente se pretendía, por una parte, diseñar una propuesta de programa de gestión de la diversidad cultural en empresas con presencia internacional, y por la otra parte, una propuesta de formación intercultural para líderes de empresas. Así ha procedido y se ha creado un programa de gestión de la diversidad cultural para estos destinatarios dividido en dos bloques: el primero consta de una breve línea estratégica y pautas generales de gestión de la diversidad en empresas, sobre todo con

relación a la política global de empresa. El segundo es el que se ha desarrollado de manera más extensa, pues es de naturaleza pedagógica.

La ideación, diseño y desarrollo de este programa formativo en interculturalidad, y de este trabajo fin de grado en líneas generales, ha integrado todas las competencias tanto generales como transversales relacionadas con el grado en Pedagogía cursado durante los últimos años.

Respecto a las competencias **generales**, se ha diseñado un proyecto adaptado al ámbito laboral. Además, está dirigido a adultos por lo que ha sido necesario conocer tanto el proceso de desarrollo psicológico humano como el proceso de aprendizaje y adaptarlo a esta etapa de la vida. Para identificar la necesidad de formación en interculturalidad se ha manejado la herramienta de análisis DAFO, por lo que es importante conocer diferentes técnicas de análisis e identificación de necesidades y problemas sociales, para su posterior propuesta de actuación o intervención. Finalmente, al haberse diseñado este programa con el objetivo de ser aplicado en integrantes de una empresa, debemos conocer las características y funcionalidades de las diferentes organizaciones sociales para adaptar el programa según sus características y peculiaridades.

Por otra parte, y haciendo referencia a las competencias **transversales** del grado, se han analizado de manera reflexiva aspectos relevantes de la sociedad actual e ideado una solución al respecto. Además, al hacer énfasis en la importancia del programa no sólo para el éxito de la empresa a nivel económico sino también como contribución social, se constata la adquisición del sentido ético de nuestra profesión. Finalmente, este proyecto valora la importancia del liderazgo, espíritu emprendedor, creatividad, innovación y trabajo en equipo, ya que son competencias transversales incluidas en los objetivos formativos y se trabajan a lo largo de todas las sesiones.

5.2 LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Las limitaciones de este programa formativo se resumen en tres aspectos. En primer lugar, es una acción formativa que no puede impartirse en formato online. Se necesita la presencia de un formador que, si bien no es el protagonista, debe orientar y guiar el proceso de aprendizaje. Además, las actividades son eminentemente prácticas, se necesita trabajar con materiales físicos. Si se pudiera desarrollar a través de herramientas TIC, sin duda se abarataría el coste y su asistencia resultaría más cómoda para los participantes.

En segundo lugar, otra de sus limitaciones reside en que es un programa estándar y de introducción. Al ser un programa formativo de oferta, no responde a las necesidades

específicas del grupo participante, sino que recoge un abanico de actividades que abarcan distintos temas. Si fuera un programa formativo de demanda, la detección de necesidades inicial permitiría una mayor efectividad. ¿Los directivos quieren participar por los planes de expansión de la empresa al extranjero? ¿O más bien porque su equipo de trabajo es intercultural o transcultural? Conocer estos datos ayudaría a personalizar los objetivos de las actividades. Además, si están interesados porque los objetivos empresariales son de expansión a otros países, sin duda sería interesante conocer cuáles son sus objetivos y qué país o países en concreto constituyen su meta. De igual manera, si su equipo de trabajo es diverso en culturas y nacionalidades, podríamos adaptar el programa a esas culturas en concreto. De esta manera trabajaríamos los efectos de la cultura en cada uno, sus patrones de comportamiento, acción y pensamiento, la historia, economía, sociedad y política de sus culturas, esquemas de comunicación...

Finalmente, la mayor limitación de este programa formativo es que no se ha llevado a cabo. Al no haber sido impartido, tampoco se han extraído conclusiones de las diferentes evaluaciones y por tanto, no se han propuesto medidas de mejora. Tras su implementación y posterior análisis de los resultados de los cuestionarios tanto de satisfacción como de aprendizaje, se podría trazar un esquema para determinar sus puntos débiles y fuertes, y rediseñarlo para posteriores intervenciones. Recordemos que éste es un programa estándar piloto, que nunca se ha llevado a cabo, por lo que sus posteriores versiones recogerían mejoras a través de las opiniones de los participantes y de la propia experiencia del formador.

5.3 CONCLUSIONES

En un mundo tan cambiante y cada vez más complejo e interrelacionado, debemos formar profesionales preparados para afrontar situaciones nuevas y actuar en consecuencia de manera inteligente. En las empresas multinacionales se necesitan líderes con inteligencia cultural, esto es, tener tanto conciencia, como conocimiento y habilidades. Es clave para los ejecutivos tener conciencia de nuestras diferencias, saber cuáles son y sobre todo saber gestionarlas para que no se conviertan en una barrera o fuente de conflicto.

El desarrollo de las habilidades interculturales debe ser abordado desde diferentes perspectivas, metodologías y enfoques. Es por ello que he querido deconstruir las prácticas tradicionales de formación e introducir el conjunto de metodologías artísticas descritas en este trabajo, como una herramienta válida y eficaz para la formación de personas. El arte y la pedagogía son dos campos que pueden beneficiarse altamente el uno del otro, de

manera que formemos personas creativas, innovadoras, empáticas, con capacidad de análisis crítico y analítico y con la habilidad de trabajar en equipo.

Con este trabajo no pretendo ofrecer un programa único de gestión de la diversidad cultural y de formación intercultural, sino trazar una línea de aproximación a este fenómeno tan complejo y ofrecer una propuesta basada en una estrategia metodológica innovadora. Por último, es de vital importancia remarcar que conocer las diferencias culturales no es suficiente para desarrollar habilidades interculturales. Se debe llevar a cabo un proceso de sensibilización, y requiere práctica, voluntad, motivación e interés. Además, si no se cuenta en el espacio de trabajo con una línea estratégica que permita aplicar estas habilidades, el participante encontrará una barrera impenetrable que no le permitirá adaptar su comportamiento. No importa cómo sea el programa si no existe una cultura de intercambio de conocimientos y de respeto mutuo. La sensibilidad cultural real se logra a raíz de experiencias, contacto con el resto, experiencias interculturales reales y debates grupales: sólo así lograremos entender de manera más completa el fenómeno de la diversidad humana.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acaso, M. & Megías, C. (2017). *Art Thinking: cómo el arte puede transformar la educación*. Barcelona, España. Paidós Educación. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/37/36158_Art_Thinking.pdf

Aneas Álvarez, A. (2010). Formación intercultural en las organizaciones. Base para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones. OMADO. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/13842>

Arroyo González, M. J. (2013). La Educación Intercultural: un camino hacia la inclusión educativa. *Revista de Educación Inclusiva*, 6(2), 144-159. Recuperado de <https://www.revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/viewFile/186/180>

Avruch, K. & Black, P. (2003). La resolución de conflictos en marcos interculturales: problemas y perspectivas. Institute for Conflict Analysis and Resolution. Recuperado de <https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Resolucion%20de%20conflictos%20interculturales.pdf>

Barroso Tanoira, F. G. (2012). Factores y razones para desarrollar la creatividad en las empresas. Un estudio en el Sureste de México. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(3), 509-516. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28024392009>

Bauman, Z. (2008). *Múltiples culturas: una sola humanidad*. España. Katz Editores.

BBC Mundo. (22 de marzo de 2017). Qué es la proyección Gall-Peters, el mapa que usan las escuelas públicas de Boston “para terminar con más de 400 años de una visión colonialista” del mundo. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39348563>

BBVA. [AprendemosJuntos]. (2018, Diciembre, 19). V. Completa. Cuando el arte y la educación se encuentran. Matt Goldman, artista y educador [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rRU6zzG1xks>

Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (31º reunión Conferencia General de la UNESCO). (París, 2 de noviembre de 2001). Recuperado de http://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_70/pdfs/30.pdf

Díaz Tapullima, F. (2017). Hofstede y las dimensiones culturales. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Valladolid. Recuperado de https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28051/TFG_F_2017_174.pdf?sequence=1

Dietz, G. (2012). *Multiculturalismo, interculturalidad y diversidad en educación. Una aproximación antropológica*. México. Fondo de Cultura Económica.

Fernández-Saliner de Miguel, C. & De la Riva Picatoste, B. (2016). La Pedagogía Laboral como especialidad profesional en el siglo XXI. *Revista española de pedagogía*, (265), 559-577. Recuperado de https://revistadepedagogia.org/wpcontent/uploads/2016/12/pedagogia_laboral.pdf

Fernández-Saliner de Miguel, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/rced9999120181a/17245>

Fernández-Saliner de Miguel, C. (2004). Un enfoque pedagógico para el diseño de programas de formación en contextos organizativos. *Teoría de la Educación, Revista Interuniversitaria*, 16(1). Recuperado de https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/71928/Un_enfoque_pedagogico_para_el_diseño_de_.pdf?sequence=1

Gairín Sallán, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 19-43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084002.pdf>

García-Morato, M. V. (2012). Gestión de la diversidad cultural en las empresas. Fundación Bertelsmann. Barcelona, España. Digital Screen. Recuperado de

http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas_Montserrat%20Ventosa.pdf

Gómez Lara, J. (2015). Dinámicas para el trabajo con grupos interculturales. Jornadas migración y empleo: Cruz Roja. Recuperado de https://www.enrealidadnotienegracia.org/crUzR0j4p/wp-content/uploads/2016/01/TALLER_DINAMICAS-PARA-TRABAJAR-CON-GRUPOS-INTERCULTURALES.pdf

Gordillo, I. (2010). El cine como herramienta educativa en la comunicación intercultural. Congreso Euro-Iberoamericano de Alfabetización Mediática y Culturas Digitales. Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/56820/el_cine_como_herramienta_educativa_en_la_comunicacion_intercultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Herrero Llanos, M. J. (2019). Efecto de la diversidad cultural en la creatividad de los equipos: una revisión sistemática. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de León, León. Recuperado de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/11639/Herrero%20Llanos%2c%20M%2c%20Jes%2c%20bas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lo Coco, M. (2008). Diálogo con la Dra. Marta Zátanyi (primera parte) / Mirando hacia afuera sin precipitarnos. Seda. Recuperado de <https://evaristocultural.com.ar/2008/02/11/dialogo-con-la-dra-marta-zatonyi-primera-parte-mirando-hacia-fuera-sin-precipitarnos/>

Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/def8/5f3bce1ce2c8b88ef42c19531dba9b630666.pdf?_ga=2.243716355.765835741.1591726405-737332884.1591726405

Marin Salamero, M. (2011). Interculturalidad en el entorno laboral. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/55282/1/Interculturalidad%20en%20el%20entorno%20laboral.pdf>

Martínez Ten, L., Tuts, M. & Pozo Serra, J. (2008). Formación en educación intercultural para asociaciones juveniles. Madrid. Consejo de la juventud de España. Recuperado de <https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57728/Manualeducacionintecultural.pdf/b4dae15f-a1e2-4440-b358-37318fb4df7f>

Melo, R. (2012). Evaluación de la transferencia de programas de formación permanente de profesorado en la modalidad de asesoramiento: una propuesta hacia la evaluación de la transferencia. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96524/MELO_TESIS.pdf?sequence=1

Nash, M. (2001). Diversidad, multiculturalismos e identidades: perspectivas de género. Ed. Multiculturalismos y género: perspectivas interdisciplinarias. Barcelona. Edicions Bellaterra. Recuperado de http://mujerymedios.pbworks.com/f/diversidad_multiculturalismo.doc

Nevado Llopis, A. (2013). La comunicación intercultural en el ámbito de la salud reproductiva. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castellón de la Plana. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/396350/2013_Nevado_Llopis_Almudena.pdf?sequence=1

Osuna Nevado, C. (2012). En torno a la educación intercultural. Una revisión crítica. *Revista de Educación*, (358), 38-58. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:ad949c8d-cf5a-4796-9ee5-2fc3c729f0d0/re35803.pdf>

Pastor Díaz de Cerio, M. (2018). Diferencias entre los gobiernos corporativos de empresas de los países que forman la alianza del pacífico. (Trabajo de Fin de grado). Universidad de Comillas, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/18699/1/TFG%20-%20Pastor%20DA%C2%ADaz%20de%20Cerio%2C%20Marta.pdf>

Páez Rovira, D. & Mercedes Zubieta, E. (2005). Cultura y distancia jerárquica. En Páez Rovira, D. (coord.), Fernández Sedano, I. (coord.), Ubillos Landa, S. (coord.), & Mercedes Zubieta, E. (coord.), *Psicología social, cultura y educación*, 103-124. Madrid: Pearson. Recuperado de https://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo%20V_Manual%20Psic%20Soc_2004.pdf

Peiró i Gregory, S. & Merma Molina, G. (2012). La interculturalidad en la educación. Situación y fundamentos de la educación intercultural basada en valores. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (13), 127-139. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322127623008.pdf>

Pimienta, M. L. (2008). Comunicación organizacional: Los stakeholders legitiman a la organización. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (103), 80-83. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5791528>

PromPerú. (2017). Ficha técnica para negociar con Países Bajos. Estudios de Mercados. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4074/Ficha_tecnica_negociar_Paises_Bajos_2017_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rincón Bermúdez, R. D. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32 (101), 71-85. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215/1102>
Santos, A., Bamford, A., Papatzikis, E., Price, G., Albano, A. A., & Kokkonen, M. (2014). *Artes y emociones que potencian la creatividad*. Fundación Botín. Santander. Gráficas Calima. Recuperado de https://www.fundacionbotin.org/89dguuytdfr276ed_uploads/EDUCACION/creatividad/artes%20y%20emociones%202014/2014%20Informe%20Creatividad%20ES.pdf

Susaeta, L. & Navas, J. E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 153-177. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0505110153A/9565>

Touriñán, J.M. (2013). Educación intercultural, sí o no: entre el cajón de sastre y la simplificación reduccionista, el sentido de la educación. *Revista de Investigación en Educación*, 11(2), 7-32. Recuperado de <http://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/171/161>

[Universidad Pablo de Olavide – UPO]. (2016, enero, 14). La relación artes-educación [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OCiEJTtKzPc>

Van Hoof, B., Ogliastri, E., Bernal, J. & García, A. (2005). Relaciones interculturales: negociaciones entre colombianos y holandeses. *Monografías de Administración*. Serie Empresa, Economía y Sociedad, (83). Recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Hol%20Mon%2083%20mar%201-05.pdf>

Whitaker, A. [TEDxTarrytown]. (2017, octubre). Art Thinking and Innovating Wouldn't Be Cool If?. [Archivo de vídeo]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/amy_whitaker_art_thinking_and_innovating_wouldn_t_it_be_cool_if?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Woodhouse, T. (2015). Mantenimiento de la paz y solución de conflictos internacionales. Instituto para Formación en Operaciones de Paz. Recuperado de https://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/picr/peacekeeping_and_international_conflict_resolution_spanish.pdf

Zátonyi, M. (2007). *Arte y creación. Los caminos de la estética*. Buenos Aires. Capital Intelectual.

7. OTROS ÍNDICES

ÍNDICE DE FIGURAS

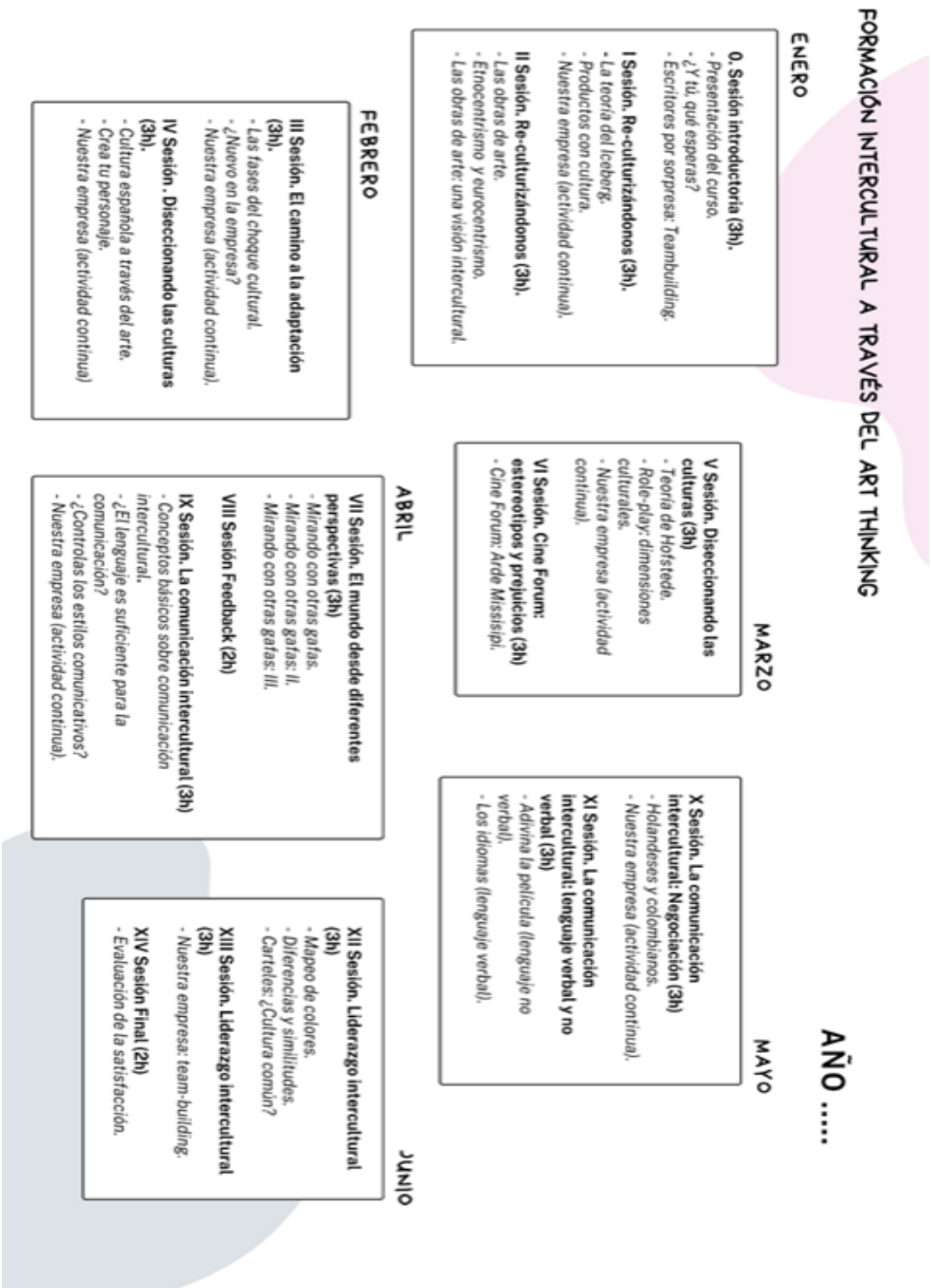
Figura 1. Relación entre arte y educación	21
Figura 2. Logotipo de la consultora	27
Figura 3. Organigrama de la consultora	28
Figura 4. Valores, visión y misión de la consultora	29
Figura 5. Análisis DAFO	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos del programa formativo	33
Tabla 2. Competencias del programa formativo	34
Tabla 3. Recursos del programa formativo	65
Tabla 4. Presupuesto del programa formativo	67
Tabla 5. Evaluación del impacto	70

8. ANEXOS

ANEXO 1. TEMPORALIZACIÓN



ANEXO 2. CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS



CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS

OBJETIVO: Recoger las expectativas de los trabajadores que recibirán el curso *Formación Intercultural a través del Art Thinking*.

DATOS PERSONALES	PUESTO DE TRABAJO
NOMBRE Y APELLIDOS: EDAD: SEXO: NACIONALIDAD: PUESTO DE TRABAJO: HORARIO DE TRABAJO:	TAREAS QUE REALIZA:

1. ¿Qué aprendizaje espera obtener de este curso?

2. ¿Qué competencia espera desarrollar con este curso? Puede marcar más de una opción.

- ☐ Competencia intercultural
- ☐ Competencia comunicativa
- ☐ Competencia de pensamiento crítico
- ☐ Competencia interpersonal
- ☐ Competencia empática
- ☐ Competencia de inteligencia emocional
- ☐ Competencia creativa
- ☐ Competencia de trabajo en equipo

3. ¿Qué competencia/s de las anteriores considera que será de mayor utilidad para su puesto de trabajo y funciones?

4. Las metodologías de trabajo serán artísticas y basadas en el Art Thinking. ¿En qué metodología está más interesado/a?

- ☐ Cine
- ☐ Literatura
- ☐ Pintura y dibujo
- ☐ Técnicas teatrales

DESARROLLO PROFESIONAL

Valora los siguientes apartados siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

1. Mi participación en este curso mejorará mi rendimiento en mi puesto de trabajo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Mi participación mejorará mi nivel de habilidades y competencias.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Mi participación me permitirá adquirir buenas prácticas en relación con la materia tratada.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. La formación recibida contribuirá a mi desarrollo profesional.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Podré aplicar lo aprendido a mi puesto de trabajo y funciones.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. La realización del curso puede incidir de manera positiva en la gestión de mi unidad.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐



CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS

OBJETIVO: Recoger las expectativas de los trabajadores que recibirán el curso *Formación Intercultural a través del Art Thinking*.

DOCENCIA Y METODOLOGÍA

1. Espero que el docente sea competente en la materia.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Las técnicas didácticas serán adecuadas a los objetivos de aprendizaje.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Espero tener un espacio de resolución de dudas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Espero que la teoría vaya acompañada de ejemplos prácticos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Espero que la forma de expresión del docente sea clara y concisa.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Espero que los materiales sean adecuados y útiles.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Espero que las metodologías sean variadas y estimulantes.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

CONTENIDOS

1. Espero que los contenidos respondan a las necesidades previas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Espero que los contenidos se correspondan con los objetivos de aprendizaje.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Espero que los contenidos sean adecuados en cantidad.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Espero que los contenidos se adecúen a los conocimientos previos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Espero que los contenidos mejoren mi nivel de conocimiento sobre el tema.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

ANEXO 3. SESIÓN 0 - ACTIVIDAD: "ESCRITORES POR SORPRESA"



**BERTHE MORISOT
(1841-1895) -
FRANCIA**

Figura clave del estilo impresionista en pintura. Sus cuadros representaban su entorno y las personas que formaban parte de su vida y del estilo de vida burgués de la época. Es curioso observar que no hay apenas hombres en sus cuadros, esto ocurre porque en su época el mundo masculino les estaba vetado a las mujeres, por ello hay abundancia de representación de escenas domésticas. mujeres y niños.



SOFONISBA ANGUISSOLA (1532-1625) - ITALIA

Primera pintora de éxito del Renacimiento. En esta época el retrato y autorretrato eran los estilos más cultivados, era la única manera de poder preservar de manera material los rostros de las personas. Buscaba la verdad en el arte, es decir, reflejar al máximo de fidelidad las expresiones humanas. Abrió el camino a otras mujeres en el terreno artístico, donde no eran muy bien recibidas.



FU BAOSHI (1904-1965) - CHINA

Vivió en uno de los periodos de China más devastadores, el establecimiento de la república China y la rebelión comunista. Buscaba la espontaneidad y la representación de la grandeza de China, pero alejándose de su tradición artística monocromática y caligráfica.

ITO SHINSUI (1898-1972) - JAPÓN

En este período Japón vivía el momento de revolución industrial y modernización además de su apertura al mundo. Las influencia de Occidente y las nuevas técnicas como la fotografía hacían peligrar la tradición japonesa en todos los ámbitos, lo que hizo que se acogieran fuertemente a su tradición histórica artística, dotándola de una nueva sensibilidad. Así se reavivó el arte tradicional japonés en este nuevo contexto y tuvo gran acogida en Occidente, sobretodo en Estados Unidos.



ANEXO 4. SESIÓN V - ACTIVIDAD: "TEORÍA DE HOFSTEDE"



MANUAL DEL FORMADOR Actividad: "Teoría de Hofstede"

TEORÍA DE HOFSTEDE

DIMENSIONES CULTURALES

- Distancia jerárquica. Se relaciona con cómo los individuos con menos poder que forman una sociedad asumen que hay otros en una posición más alta jerárquicamente.

Alta distancia jerárquica: los empleados esperan órdenes, no contradicen a los mandos superiores. (*Guatemala, Malasia, Marruecos, México, Brasil, Francia*)

Baja distancia jerárquica: los empleados no tienen problema en contradecir al jefe o mando superior, expresan su opinión. (*Nueva Zelanda, Dinamarca, países escandinavos*).

- Individualismo – Colectivismo. En qué grado se priman los intereses colectivos a los individuales.

Individualismo: prima el interés individual al colectivo. (*Estados Unidos, Australia, Canadá, Inglaterra*).

Colectivismo: prima el interés colectivo al individual. (*Turquía, Grecia, países africanos, China, mayoría de Sudamérica*).

- Maculinidad – Feminidad: se relaciona con la preferencia por la autodeterminación o la modestia.

Masculinidad: orientación a la alta competencia, logros materiales y autodeterminación. (*Japón, Austria, México*).

Feminidad: valoración de las relaciones, modestia. (*Países escandinavos, Países Bajos, Costa Rica, Chile*).

- Control de incertidumbre. La capacidad para soportar situaciones desconocidas o inciertas.

Alto control de incertidumbre: se soportan bien los riesgos, baja ansiedad por el futuro, comportamiento más expresivo. (*Jamaica, Singapur*).

Bajo control de incertidumbre: necesidad de normas, seguridad y previsión, baja expresión de sentimientos y emociones. (*Japón, Grecia, Rusia*).

- Orientación a largo plazo – a corto plazo: valores y maneras de llevar planes a cabo.

A largo plazo: perseverancia y esfuerzo para obtener resultados a largo plazo, ahorrar y cuidar los recursos, respeto a las jerarquías, austeridad y sobriedad, pudor, dinamismo y orientación al futuro. (*China, Corea, Japón*)



MANUAL DEL FORMADOR

Actividad: "Teoría de Hofstede"

A corto plazo: presente, el esfuerzo da resultados inmediatos, planes estáticos, valor de las virtudes del pasado y tradiciones, presión social para el consumismo, las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones forjadas. (*Estados Unidos, Inglaterra, España*).

- **Indulgencia – Restricción.** La búsqueda de la felicidad y el bienestar subjetivo, es decir, el nivel de satisfacción con nuestra vida y cuáles son los indicadores de esta satisfacción.

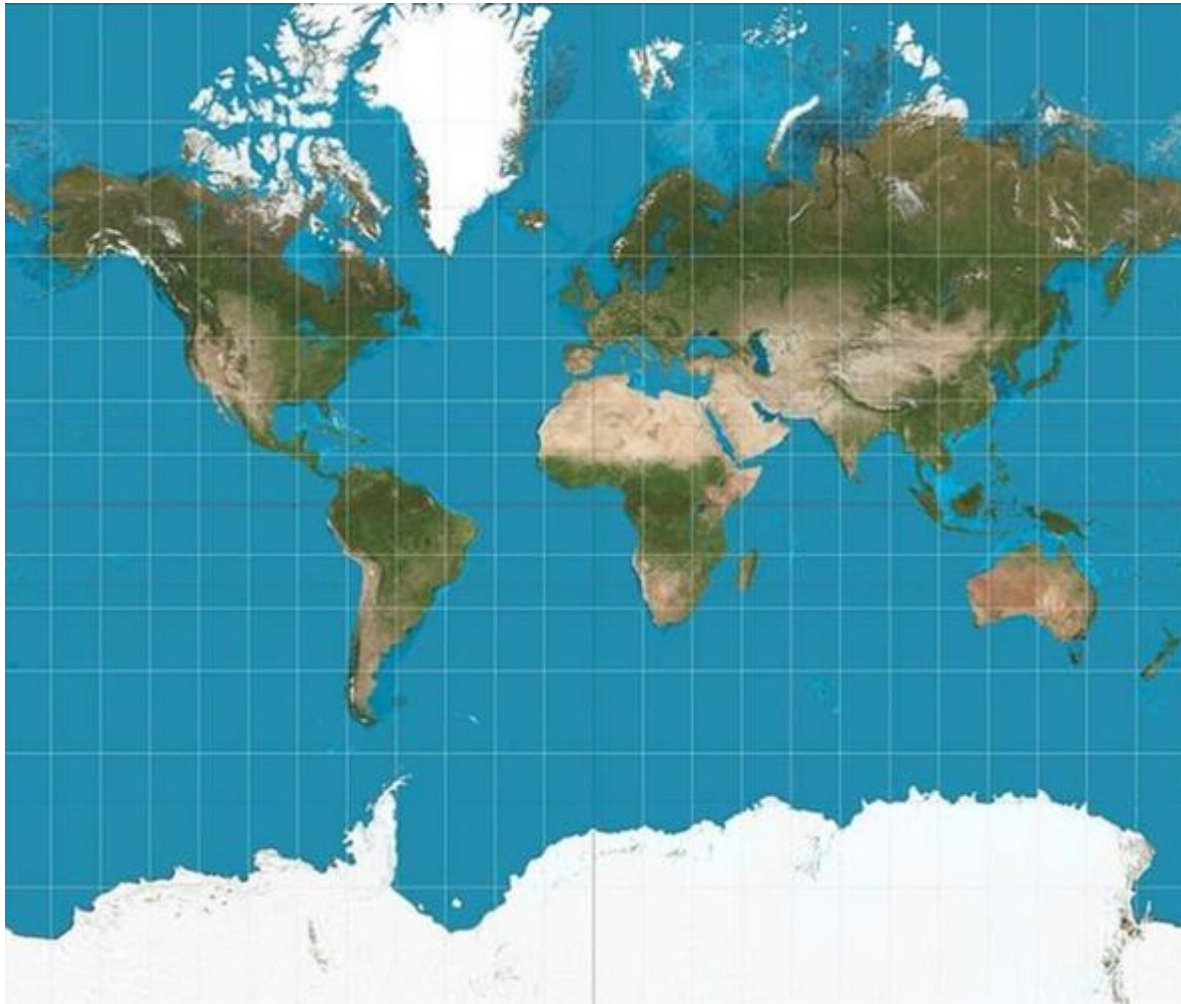
Indulgencia: se busca pasarlo bien, disfrutar de la vida, la gratificación y el bienestar, permisividad, comportamiento más libre, centrada en el presente, las personas son optimistas. (*América Latina, partes de África, anglosajones, Europa nórdica*).

Restricción: las normas sociales deben ser estrictas y regular esta gratificación, se prima la formalidad y solidaridad, son más reservados, pesimismo y cinismo. (*Este de Asia, Europa del Este, musulmanes*)

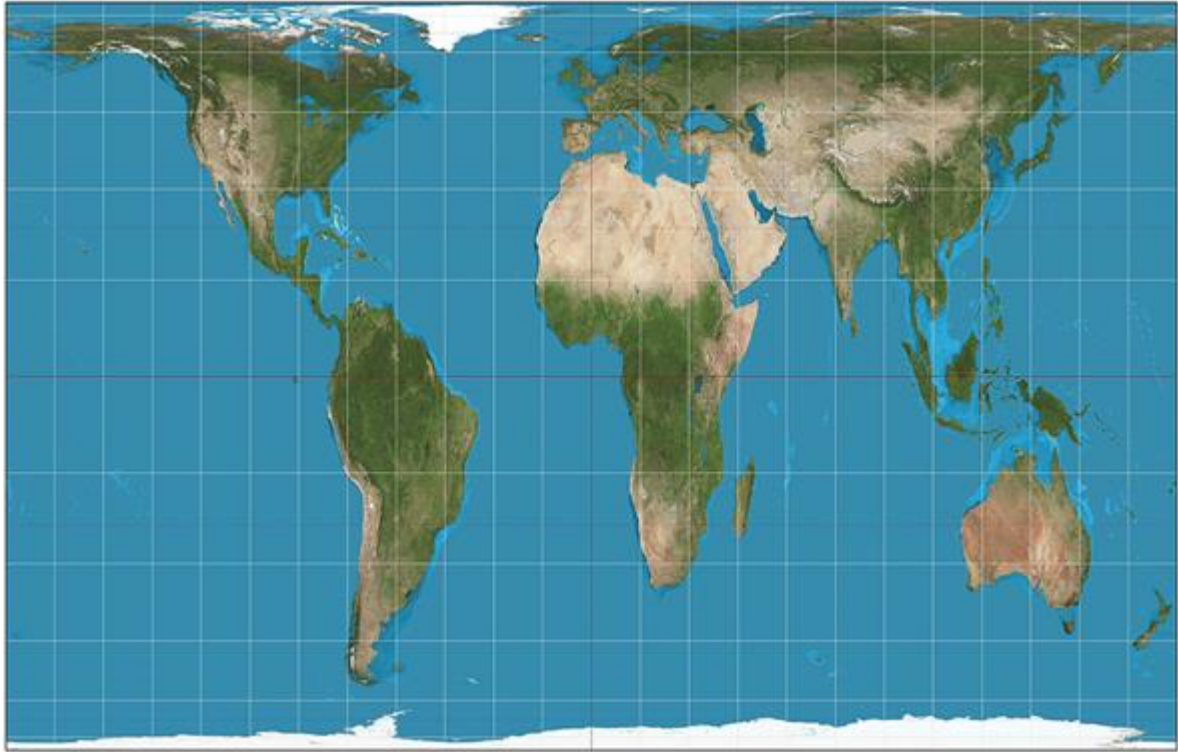
PREGUNTAS CLAVE

- Distancia jerárquica. ¿Con qué frecuencia los trabajadores expresan desacuerdo ante su jefe? ¿Cómo suelen apreciar los empleados las decisiones que toma el jefe? ¿Qué preferencia tienen los trabajadores al respecto de estilo de toma de decisiones del jefe?
- Individualismo – Colectivismo. ¿Qué importancia se le da al tiempo personal? ¿Qué importancia se le da a la libertad? ¿Qué importancia tienen unas condiciones de trabajo óptimas? ¿Qué importancia se le dan a las oportunidades de formarse?
- Maculinidad – Feminidad: ¿Cuánta importancia tiene la remuneración? ¿Y el reconocimiento o promoción? ¿Cuánto importa la buena relación con los mandos superiores? ¿Es relevante la cooperación? ¿Hay seguridad laboral?
- Control de incertidumbre: ¿Con qué frecuencia te sientes nervioso en el trabajo? ¿Las normas de una empresa deben infringirse o seguirse estrictamente? ¿Cuánto tiempo planeas seguir desarrollando tu carrera en la empresa? ¿Con qué frecuencia sientes ansiedad?
- Orientación a largo plazo – a corto plazo: ¿Eres perseverante? ¿Buscas los resultados inmediatos? ¿Crees que respetar las tradiciones es importante? ¿Tus objetivos suelen ser a largo o corto plazo? ¿Eres ahorrador?
- Indulgencia – Restricción. ¿Cómo eres de feliz? ¿Cuánto control tienes sobre tu vida? ¿Cómo valoras de importante tu tiempo libre? ¿Disfrutas de tiempo de ocio?

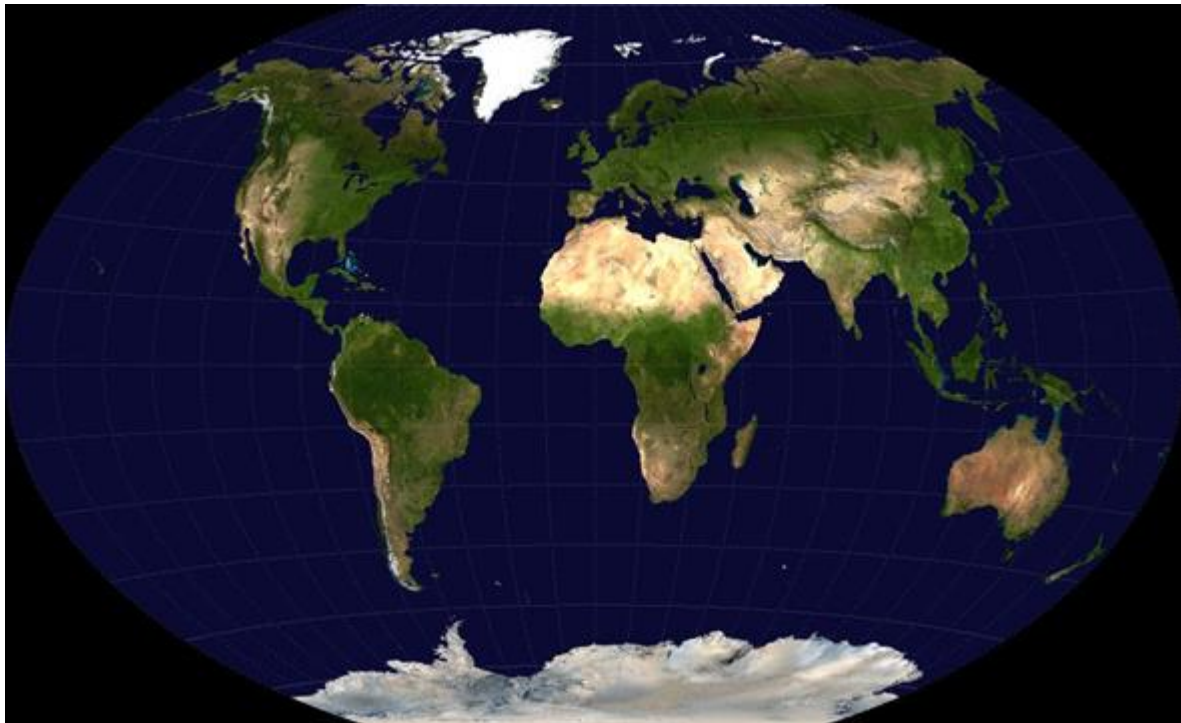
ANEXO 5. SESIÓN VI - ACTIVIDAD: "MIRANDO CON OTRAS GAFAS"



Mapa Mercator. Fuente: BBC Mundo, 2017



Mapa Gall-Peters. Fuente: Wikipedia, 2011



Mapa Winkel-Tripel. Fuente: Wikipedia, 2006

ANEXO 6. SESIÓN X - ACTIVIDAD: "NEERLANDESES Y COLOMBIANOS"



MANUAL DEL FORMADOR

Actividad: "Neerlandeses y colombianos"

OBRAS

PAÍSES BAJOS



Los síndicos de los pañeros.
Rembrandt (1662)



Composición en rojo,
amarillo, azul, blanco y
negro.
Mondrian (1921)



El molino de Wijk bij
Duurstede.
Jacob Ruysdael (1670)

Características: austeridad, la reducción a lo esencial, sobriedad, limpieza y pureza, precisión, claroscuro.

COLOMBIA



The Siesta.
Fernando Botero (1982)



Paisaje.
Andrés de Santa María
(1894)



José María Obando
Berrueco en traje de
mañana.
Carlos Casar de Molina
(1831-1836)

Características: escenas cotidianas y costumbrismo, vida familiar, gama de colores amplia, representación de las etapas de la vida (niñez, vejez), abandona el claroscuro, colores vivos, uso del arte para la denuncia social.



MANUAL DEL FORMADOR

Actividad: "Neerlandeses y colombianos"

CARACTERÍSTICAS NEGOCIACIÓN

PAÍSES BAJOS

La cultura de negocios se basa en la neutralidad, cooperación y tolerancia. Es muy importante ser puntual en las citas acordadas y respetar todos los tiempos marcados en las reuniones.

No se dan besos en la mejilla ni se intentan acercamientos, pues esto se considera exclusivo para gente conocida. Se distingue claramente el espacio personal del profesional, por lo que se mantienen las distancias.

No hay intercambio de regalos, ni se debe mostrar una actitud arrogante o de presión. Si eres modesto tendrás puntos a tu favor.

Se valora el ser directo, expresar las opiniones de manera clara y concisa, ir directo al tema sin dar rodeos innecesarios.

Es conveniente estar muy bien informado y preparado respecto a argumentos. Haber realizado una investigación previa sobre el negociante contrario y su empresa será muy útil. Conocer sus antecedentes empresariales, sus productos, historia comercial, antecedentes problemáticos... Es clave.

Será importante la planificación y gestionar el tiempo durante la negociación, no mostrar excesivo interés por llegar a un acuerdo rápidamente.

Para más información consultar el archivo: "Relaciones interculturales: negociaciones entre colombianos y holandeses", recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Hol%20Mon%2083%20mar%201-05.pdf>



MANUAL DEL FORMADOR

Actividad: "Neerlandeses y colombianos"

CARACTERÍSTICAS NEGOCIACIÓN

COLOMBIA

Suelen ser regateadores, establecen una propuesta inicial muy alta para llegar a un punto medio, muy alejado de lo que pedían, siendo ésta su intención.

Es muy importante la relación con el contrincante, más que el negocio en sí. Por ello suelen evadir los conflictos y ser bastante indirectos. Es difícil separar la relación profesional de la personal.

Los acuerdos no siempre son fijos para ellos, sino que están abiertos a su modificación posterior en base a imprevistos o cambios de opinión. Es decir, el compromiso no es alto ni fuerte.

Suelen pensar más a corto plazo que a largo. Piensan en el beneficio inmediato, en acabar de negociar pronto y arreglar todos los problemas urgentes.

Es común que corran más riesgos sin tomar en cuenta las consecuencias que puedan acarrear. Pueden comprometerse en asuntos sin saber seguro que pueden cumplir. Son altamente optimistas por lo que creen que todo saldrá bien.

El gerente o aquel con puesto superior es el que toma las decisiones, se tiene muy en cuenta la jerarquía.

Son informales, no abogan por los protocolos o formalidades.

Para más información consultar el archivo: "Relaciones interculturales: negociaciones entre colombianos y holandeses", recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Hol%20Mon%2083%20mar%201-05.pdf>

ANEXO 7. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

OBJETIVO: Evaluar la satisfacción de los trabajadores que han recibido el curso *Formación Intercultural a través del Art Thinking*.

DATOS PERSONALES	PUESTO DE TRABAJO
NOMBRE Y APELLIDOS: EDAD: SEXO: NACIONALIDAD: PUESTO DE TRABAJO: HORARIO DE TRABAJO:	TAREAS QUE REALIZA:
<p>Valora los siguientes apartados siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".</p> <h4>INFORMACIÓN PREVIA</h4> <p>1. Conozco los motivos por los que se ha celebrado este curso formativo.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>2. Conozco los objetivos de aprendizaje de este curso formativo.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>3. La información previa recibida sobre el curso ha sido suficiente.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <h4>ORGANIZACIÓN E IMPARTICIÓN</h4> <p>1. El número de participantes ha sido adecuado.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>2. La duración del curso ha sido adecuada.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <h4>LOGÍSTICA</h4> <p>1. Las instalaciones donde se ha llevado a cabo el curso han sido adecuadas.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>	<p>2. Los medios técnicos utilizados para el desarrollo del curso han sido adecuados.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <h4>DOCENCIA Y METODOLOGÍA</h4> <p>1. El docente ha sido competente en la materia.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>2. Las técnicas didácticas han sido adecuadas a los objetivos de aprendizaje.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>3. He tenido un espacio de resolución de dudas.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>4. La teoría ha ido acompañada de ejemplos prácticos.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>5. La forma de expresión del docente ha sido clara y concisa.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>6. Los materiales han sido adecuados y útiles.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>7. Las metodologías han sido variadas y estimulantes.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

OBJETIVO: Evaluar la satisfacción de los trabajadores que han recibido el curso *Formación Intercultural a través del Art Thinking*.

CONTENIDOS

1. Los contenidos han respondido a las necesidades previas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Los contenidos se han correspondido con los objetivos de aprendizaje.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Los contenidos han sido adecuados en cantidad.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Los contenidos se han adecuado a mis conocimientos previos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Los contenidos han mejorado mi nivel de conocimiento sobre el tema.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

VALORACIÓN GENERAL

1. Mis expectativas respecto al curso han sido satisfechas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. La formación ha sido útil para mi desarrollo profesional y personal.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

OPCIONAL:

3. Indique los aspectos positivos de esta formación

.

4. Indique los aspectos negativos de esta formación.

¡Muchas gracias!

ANEXO 8. CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE

 <h1>CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE</h1>		<p>OBJETIVO: Evaluar el aprendizaje y la consecución de objetivos de los trabajadores que han recibido el curso <i>Formación Intercultural a través del Art Thinking</i>.</p>
<h3>DATOS PERSONALES</h3> <p>NOMBRE Y APELLIDOS: EDAD: SEXO: NACIONALIDAD: PUESTO DE TRABAJO: HORARIO DE TRABAJO:</p>	<h3>PUESTO DE TRABAJO</h3> <p>TAREAS QUE REALIZA:</p>	
<h3>OBJETIVOS</h3> <h4>GENERALES</h4> <p>1. He adquirido conciencia sobre los desafíos y beneficios de la diversidad cultural.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>2. Soy capaz de mejorar la organización a través de promover una estrategia de trabajo cooperativo y facilitando las relaciones laborales interculturales.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>3. He adquirido competencias que me permiten evaluar y diagnosticar situaciones y comportamientos desde una perspectiva intercultural.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>4. He adquirido competencias comunicativas interpersonales a través de la escucha asertiva de opiniones y exposición de ideas desde una perspectiva intercultural.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <h4>ESPECÍFICOS</h4> <p>1. He profundizado en el concepto de cultura y los elementos que la componen.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>	<p>2. He comprendido el fenómeno de la diversidad cultural, sus dimensiones, características, beneficios y dificultades que pueden surgir en el contexto empresarial.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>3. He relacionado las fases de adaptación a una nueva cultura con el proceso de adaptación a un nuevo trabajo.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>4. He aprendido a identificar las seis dimensiones culturales de Hofstede.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>5. He analizado los prejuicios y estereotipos culturales extendidos en la sociedad.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>6. He identificado mi propia cultura y su influencia en las decisiones personales.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>7. He reflexionado sobre el sesgo etnocentrista en la percepción, valoración y evaluación de ideas ajenas.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p> <p>8. He descubierto las diferencias culturales y comunicativas que puedo encontrar en un equipo intercultural.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/></p>	



CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE

OBJETIVO: Evaluar el aprendizaje y la consecución de objetivos de los trabajadores que han recibido el curso *Formación Intercultural a través del Art Thinking*.

10. Soy capaz de crear un equipo intercultural cohesionado a través de estrategias de teambuilding.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

TRANSVERSALES

1. He desarrollado el pensamiento creativo a través de las diferentes metodologías artísticas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. He desarrollado el pensamiento crítico.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. He estimulado mi capacidad empática.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. He practicado habilidades de observación, describiendo e interpretando información visual.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. He trabajado la habilidad de inteligencia emocional.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

COMPETENCIAS

1. ¿Qué competencia ha desarrollado con este curso? Puede marcar más de una opción.

- ☐ Competencia intercultural
- ☐ Competencia comunicativa
- ☐ Competencia de pensamiento crítico
- ☐ Competencia interpersonal
- ☐ Competencia empática
- ☐ Competencia de inteligencia emocional
- ☐ Competencia creativa
- ☐ Competencia de trabajo en equipo